

PDCA -menetelmän hyödyntäminen SHQS laatujärjestelmän implemen- toinnissa

Tomi Kotilainen

Malla Seppä

Opinnäytetyö

Toukokuu 2018

Sosiaali-, terveysala- ja liikunta-ala

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

Kliinisen asiantuntijan koulutusohjelma ylempi AM

Tekijä(t) Kotilainen, Tomi Seppä, Malla	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä Toukokuu 2018
	Sivumäärä 57	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisu- lupa myönnetty:
Työn nimi PCDA-menetelmän hyödyntäminen SHQS laatujärjestelmän implementoinnissa		
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi amk Kliinisen asiantuntijan koulutusohjelma, ylempi amk koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) Mäkelä, Tapio ja Jaatinen, Kari		
Toimeksiantaja(t) JST Solum Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnallisen laadunhallinta 2000-luvulle suosituksen mukaan palvelujen tuottajien laatutyö pitäisi saada järjestelmälliseksi käyttämällä valmista itsearviointia laatujärjestelmien kehittämiseen. Esiin pitäisi nostaa myös laatukriteerit laadunhallinnan ja valvonnan työvälineenä.</p> <p>Laatuun liittyvä opinnäytetyö tehtiin toimintatutkimuksena aikuispsykiatrasta asumispalvelua Keski-Suomen alueella tarjoavan JST Solum Oy:n toimeksiannosta. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kokonaiskuva laadun implementoinnin tilasta ja antaa työkaluja työntekijöille laadun jalkauttamista ja kehittämistä varten. Kehittämistyökaluksi valittiin PDCA-menetelmä, jolla jokainen työntekijä voi kehittää omaa työtään laadunhallinnan osalta nopeasti ja tehokkaasti.</p> <p>JST Solum Oy:n kaikki työntekijät vastasivat ITE3-kyselyyn syksyllä 2014 ja keväällä 2017. Kyselyssä käytettiin ITE-menetelmää, koska se soveltuu työyksiköjen systemaattiseen kehittämiseen ja laadunhallintaan. Ensimmäisen kyselyn jälkeen toteutettujen toimenpiteiden koettua vaikutusta arvioitiin toisella ITE3-kyselyllä keväällä 2017. Kyselyn vastaus-ten perusteella tehtiin analyysiä tapahtuneesta kehitystrendistä.</p> <p>Itsearvioinnin tulokset näyttivät, että JST Solum Oy:n laatukulttuuri on jo melko vahvaa ja laatutyöskentelyn ylläpitämiseen tarvitaan jatkuvaa tiedon ylläpitoa. Kehitettävät koh-teet löytyivät itsearvioinnin avulla ja sen pohjalta muodostui uusi kehittämissuunnitelma. Tuloksista voidaan myös päätellä, että laadun oppimiseen ja kehittämiseen tarvitaan jat-kossakin panostusta kilpailukykyisyyden takaamiseksi.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
laatu, laatujärjestelmä, PDCA, ITE-menetelmä		



Description

Author(s) Kotilainen, Tomi Seppä, Malla	Type of publication Master's thesis	Date May 2018
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 57	Permission for web publication:
Title of publication Utilizing the PDCA -method in the implementation of SHQS quality programme		
Degree programme Master's Degree Programme in Advanced Nursing Practice		
Supervisor(s) Mäkelä, Tapio and Jaatinen, Kari		
Assigned by JST Solum Oy		
<p>Abstract</p> <p>According to the recommendation of the national Social and Health Care Quality Management for the 21st Century policy, the quality management of service providers should systematically utilize self-assessment in developing their quality systems. Emphasis should also be placed on quality criteria as tools for quality management and control.</p> <p>This quality-related thesis was implemented as action research assigned by JST Solum Oy, a provider of adult psychiatric housing services in Central Finland. The objective of the thesis was to create an overall picture of the state of quality implementation and provide tools for the personnel for implementing and developing quality. The selected development tool was the PDCA -method, which enables professionals to develop their own quality management quickly and efficiently.</p> <p>All members of staff at JST Solum Oy answered an ITE3 -survey in autumn 2014 and spring 2017. The survey utilized the ITE3 -method, because it is well suited for the systematic development of work units and their quality management. The perceived impact of the measures implemented after the initial survey was evaluated in a second ITE -survey in the spring of 2017. The developmental trends were then evaluated based on the survey.</p> <p>The results of the self-assessment revealed that the quality culture was already relatively strong and that quality management required constant updating of the related information. The aspects in need of further development, and a new development plan was based on those results. The results also show that further investment in quality is needed to ensure competitiveness in the ever-increasing competition.</p>		

Keywords/tags (subjects)

quality, quality system, PDCA, ITE3-method

Miscellaneous

Sisältö

1 Johdanto.....	3
1.1 Mielenterveyspalvelut ja SOTE.....	4
1.2 Toimeksiantajan tausta.....	4
1.3 SHQS laatujärjestelmä JST Solum Oy:llä.....	5
2 Laatu.....	6
2.1 Laadun määritelmiä.....	7
2.2 Laatusuositus.....	9
2.3 Laatutyö.....	11
2.4 Laatujärjestelmä.....	12
2.5 Sosiaali- ja terveyspalvelujen laatuohjelma SHQS.....	13
2.6 ITE3 -itsearviointimenetelmä.....	14
2.6.1 Laadun arviointi.....	17
2.6.2 Laatuprosessi.....	19
3 Johtaminen.....	21
3.1 Prosessijohtamisen historia.....	21
3.2 Prosessijohtaminen.....	28
4 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet.....	28
5 Toimintatutkimus JST Solum Oy:llä.....	29
5.1 Toimintatutkimus.....	32
5.2 Toimintatutkija.....	32
5.3 PDCA -malli kehittämisprosessissa.....	33
5.3.1 Plan.....	35
5.3.2 Do.....	38
5.3.3 Check.....	39
5.3.4 Act.....	40

	5
6 Yhteenveto tuloksista ja pohdinta	40
6.1 Eettisyys	46
6.2 Luotettavuus	47
6.3 Jatkotutkimushaasteet	48
Lähteet	49
Kuvio 1. ITE-itsearviointi- ja kehittämisprosessin vaiheet.....	17
Kuvio 2. Deming PDCA ympyrä.....	34

Taulukot

Taulukko 1. Laadun määritelmä.....	8
Taulukko 2. Kooste ITE-arvioinneista.....	37
Taulukko 3. Kooste vastausluokista.....	37

1 Johdanto

Yleisesti yritysten tuotteiden ja palveluiden tarkoituksena on asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen. Kuluttajille laadusta on tullut valintamahdollisuuksien lisääntyessä ja monipuolistuessa yksi tärkeimmistä valintakriteereistä. Kuluttajille muodostuu näkemyksiä eri toimittajien ja niiden tuotebrändien laatueroista, nämä aikaisemmat kokemukset tai muodostuneet mielikuvat saattavat vaikuttaa merkittävästi ostopäätösten tekemisen. Ostopäätöksen jälkeen on yrityksen edun mukaista, että tuote tai palvelu täyttää sille asetetun ennako odotuksen ja parhaimmassa tapauksessa jopa ylittää ne. Asiakkaalle laatu on kokemus siitä, mitä hän tuotteilta tai palveluilta haluaa ja miten hyvin odotukset täyttyvät suhteessa maksettuun hintaan. (Russell & Taylor 1998, 77.)

Laatu nähdään tulevaisuudessa keskeisessä roolissa yrityksen imagon viestittäjänä (Turjanmaa 2005, 13). Laatu on kilpailuvaltti, jolla yritys pystyy saavuttamaan kilpailuetua. Laadun eteen tulee kuitenkin tehdä töitä, jotta yritys menestyisi kilpailijoitaan paremmin. (Grönroos 1998, 75.) Laatu tulee pysymään yrityksen menestystekijänä ja tulee integroitumaan entistä enemmän muuhun toimintaan vähentäen erillisten laatujohtoryhmien tarvetta. Laatua mitataan erilaisilla mittareilla ja laatu laajenee käsittämään liiketoiminnan suorituskyvyn erinomaisuuden. Tulevaisuutta ajatellen laatu merkitsee yrityksen eloonjäämistä. (Lecklin 2006, 21 - 26.)

Laadun määrittämisen perusteeksi valittu mitattavissa oleva ominaisuus on laatukriteeri. Laatukriteeri kertoo millaista tulosta ja laatutasoa tavoitellaan. Laatukriteereiksi valitaan tärkeitä laatu tekijöitä, jotka ovat määrällisiä ja laadullisia niin, että ne täydentävät toisiaan. Laatuindikaattoreilla seurataan laatukriteerien kehittymistä ja muuttamista. (Dehko-raportti 2003: 5.) Laatua käsiteltäessä on hyvä ottaa huomioon niin asiakkaan kuin myös tuottajan näkökulma. Näiden kahden tekijän välillä on kyse siitä, vastaako tuottajan tarjoama laatu asiakkaan odotuksia. (Russell & Taylor 1998, 77-80).

1.1 Mielenterveyspalvelut ja SOTE

Nykyään mielenterveyskuntoutujille on olemassa paljon erilaisia mahdollisuuksia kuntoutumiseen. Laitoksien lisäksi on olemassa erilaisia avohoitoon keskittyviä yksiköitä. Palveluita kilpailutetaan säännöllisin väliajoin ja palvelun tuottajat joutuvat miettimään hinta/laatusuhdettaan pysyäkseen mukana kunnan ostopalvelun piirissä. Laadun tarkkailu kuuluu olennaisena osana yksityisten ja kolmannen sektorin järjestämien palveluiden toimintaan. Mielenterveystyön laatuun on kiinnitetty nykyään enemmän huomiota kuin aikaisemmin. Mielenterveystyö nähdään nykyään tärkeänä, joten kehitystä on tapahtunut paljon parempaan suuntaan.

Sosiaali- ja terveysalalla käynnissä oleva SOTE-uudistus luo uusia toimintamalleja ja ympäristöjä alalle. Palveluiden laadullisilla puutteilla ja vaihteluissa niiden saatavuudessa saattaa olla välittömiä negatiivisia vaikutuksia suomalaisten terveyteen ja hyvinvointiin. Palveluiden laadun edistäminen on nykyisessä lakiehdotuksessa otettu huomioon antamalla vastuu laadun järjestämisestä palveluiden järjestäjille ja lisäksi toimivaltaa viidelle ERVA-alueelle. (Erhola, Vaarama THL-julkaisu). Sote-uudistus koskee vain julkisesti rahoitettuja palveluita. Kuitenkin yksityiset palveluntuottajat saavat tuottaa myös ei-julkisesti tuettuja palveluita. Palveluntuottajan ja toiminnan on täytettävä laissa säädetyt kriteerit esimerkiksi henkilöstön ja toimitilojen suhteen. SOTE -uudistus mahdollistaa myös sen, että järjestelmään kuuluu avoin tieto annettavista palveluista ja niiden laadusta. Myös palvelun tuottajien välinen kilpailu nostavat palveluiden laatua, mistä asiakkaat hyötyvät (Kauppakamari).

1.2 Toimeksiantajan tausta

Opinnäytetyön toimeksiantaja JST Solum Oy, tarjoaa Keski-Suomen alueella yksityistä psykiatriasta asumispalvelua 61 asiakaspaikalla sekä liikkuvalla palvelulla asiakkaiden kotiin. Keski-Suomen sairaanhoitopiirin rooli on toimia koordinoivana osapuolena ja palvelun rakenteellisena toteuttajana. Tulevaisuudessa on entistä tärkeämpää, että yritys huolehtii laadusta. Yleisesti psykiatrian asumispalveluiden toimialalla Keski-Suomessa vallitseva kireä markkinatilanne ja samanaikaisesti satureituvat markkinat pakottavat omalta osaltaan panostamaan voimakkaasti palveluiden laatuun. Panostus laatuun sekä henkilöstön motivointiin ja hyvinvointiin luovat kestävä pohjan

myös taloudelliselle menestykselle. Laadun ja sen kehittämisen sisältö on ollut jatkuvassa muutostilassa. Palvelut kilpailutetaan keskimäärin neljän (4) vuoden välein Keski-Suomen sairaanhoitopiirin toimesta. Kilpailutuksissa ei ole vaadittu laatujärjestelmän käyttöä eikä olemassa olevasta laatujärjestelmästä ole saanut ylimääräisiä pisteitä. Kilpailutus toimii avoimella periaatteella, jossa kaikki osallistuneet pääsevät mukaan tuottamaan palveluita, kunhan vaaditut muutoseikat ovat täytettyinä.

1.3 SHQS laatujärjestelmä JST Solum Oy:llä

Suomessa työpaikoilla tehtävä kehittäminen on jo melko yleistä ja monet ovat osallistuneet oman työpaikkansa toiminnan kehittämiseen. Innovatiivisuus on yhteisöllinen ominaisuus, sillä jo yhden yksittäisen idean toteuttaminen hyödyllisenä innovaationa edellyttää yhteistyötä ja sitoutumista koko yrityksessä. (Alasoini, Lyly-Yrjänäinen, Ramstad & Heikkilä 2014, 33–34.) Työntekijän luoman idean tai aloitteen tukeminen ei ole itsestään selvää kiireisen perustyön keskellä ja on esimiesten vastuulla löytää oikea aika ja paikka henkilöstön väliselle vuorovaikutukselle ja yhdessä toimimiselle. (Wihlman, Hoppe, Wihlman & Sandmark 2014, 172.) Työyhteisön innovatiivisuuden on huomattu lisääntyvän, kun kehittämisprosessi etenee henkilöstölähtöisesti alhaalta ylöspäin (Sinervo, Pekkarinen & Sankelo 2015, 132).

JST Solum Oy:n kehityksen ja toiminnan jatkuvuuden kannalta johto päätti vuonna 2011 aloittaa SHQS-laaturjärjestelmään siirtymisen. Myös yhteiskunnalliset muutokset kuten osastojen sairaansijojen supistaminen, määrärahojen vähentymien ja moniongelmaisuus näkyvät entistä voimakkaammin haasteellisempina asiakkaina. Tehtävää varten palkattiin laatu- ja kehittämispäällikkö, jonka vastuualueena oli laatujärjestelmän rakentaminen, implementointi ja ylläpitäminen. Yrityksen taloudellinen tilanne kuitenkin pakotti toiminnan uudelleenorganisointiin vuonna 2014, jolloin vastuu laatujärjestelmän kehittämisestä ja implementoinnista siirtyi palvelupäällikölle.

Tässä vaiheessa suurin ongelma oli laadun implementointi päivittäiseen työhön ja ymmärrys laatujärjestelmän jatkuvuudesta toiminnassa. Yleisesti laatujärjestelmän perusteiden rakentaminen ei ole yrityksen suurin haaste vaan sen implementointi päivittäiseen operatiiviseen työhön. Opinnäytetyössä kuvataan laadun jalkauttamista PDCA-menetelmää apuna käyttäen JST Solum Oy:n organisaatiossa.

Opinnäytetyö hyödyttää JST Solum Oy:tä merkittäväällä tavalla. Se luo rakenteet jatkuvaan kehittämiseen ja laatujärjestelmän implementointiin yhä syvemmälle organisaation eri rakenteisiin. Se tarjoaa myös kilpailuetua voimakkaasti saturoituvilla markkinoilla. Se tarjoaa myös PDCA-menetelmän työntekijöiden käyttöön ja madaltaa kehitystyön kynnystä sekä auttaa työntekijöitä ymmärtämään jatkuvan kehityksen merkityksen osana yritystoimintaa. Opinnäytetyö kuvaa työntekijöille laadun implementoinnin tilaa ja sitä kuinka paljon laatutyö on edistynyt ja antaa heille motivaatiota jatkaa sen kehittämistä edelleen. Tästä kaikesta hyötyy kuitenkin eniten palvelujen piirissä oleva asiakas, koska laadun kehittämisen myötä asiakasprosessi hallitaan hyvin alusta loppuun saakka ja ensisijaisesti asiakas arvioi palvelujen laatua.

2 Laatu

Suomen sanakirjan mukaan, sana laatu on se, mikä on jollekin ominaista, jonkin ominaisuudet, luonne, olemus, kvaliteetti. Sanan laatu alkuperä on slaavilainen (puola, venäjä) ja sukulaissana karjala luadu. Englanniksi laatu on quality. (Suomi sanakirja).

Laatu on käsitteenä ikivanha, ja jo Aristoteles osoitti laadulla olevan kaksi merkitystä (Anttila & Jussila 2016). Yleisimmin tavoitteet ja motiivit laadunhallintaan sekä laadun kehittämiseen liittyvät asiakastyytyväisyyteen, kustannustehokkuuteen ja henkilöstön työhyvinvointiin. Käsitteestä laatu on olemassa useita erilaisia selityksiä ja määritelmiä ja sitä voi tarkastella useasta näkökulmasta, kuten tuotteen, asiakkaan tai ympäristön kannalta. Laatu voidaan määritellä toisaalta myös niin, että se on yrityksen tarjoamien palveluiden kyky tyydyttää asiakkaan vaatimukset sekä samalla niiden vaikutus yrityksen muihin sidosryhmiin (ISO 9000, 2015).

2.1 Laadun määritelmiä

Laatukirjallisuudessa on pyritty tunnistamaan laatumääritelmien välisiä yhtäläisyyksiä ja sillä perusteella ryhmittelemään isompiin kokonaisuuksiin. Anttila ja Jussila (2016) ovat tunnistaneet laatukirjallisuudessa esiintyvistä määritelmistä seuraavat ryhmät:

- 1. Tuoteperusteiset määritelmät**
- 2. Tuotantoperusteiset määritelmät**
- 3. Rahalliset arvoperusteiset määritelmät**
- 4. Reaalitaloudelliset arvoperusteiset määritelmät**
- 5. Heuristiset ja myyttiset määritelmät**

Tuoteperusteiset määritelmät pitävät sisällään kaikki ne laatumääritelmät, joiden mukaan laatu on mitattava ominaisuus. Laatu voi olla esimerkiksi palvelun kustannus tai sen teho. Tuotanto perusteisissa määritelmissä laadussa mietitään, miten hyvin palvelu täyttää asiakkaan vaatimukset. Rahalliset arvoperusteiset määritelmät perus-

tuvat laadun käyttöarvoon ja reaalitaloudelliset arvoperusteiset määritelmät puolestaan hyötyarvoon. Heuristiset ja myyttiset määritelmät pitävät sisällään erilaiset subjektiiviset laatumääritelmät eli laatumääritelmät perustuvat ajatukseen, että jokainen kokee laadun eri tavalla ja sitä ei voida mitata tai määritellä. (Anttila & Jussila 2016)

Taulukko 1. Laadun määritelmiä

Ajankohta	Määritelmä	Lähde
Aristoteleen kaksi merkitystä laadusta (384-322 eKr.)	a) ”Laatu ilmaisee, miten jokin kohde erottuu toisista kohteista” b) ”Miten kohde koetaan hyvänä tai pahana”	Anttila & Jussila 2016
Deming (1940)	”Laatu on asiakkaan nykyisten ja tulevien tarpeiden täyttämistä laadun avulla”	Quality Knowhow Karjalainen Oy
TQM (1950)	”Laatu on asiakkaan odotusten täyttäminen”	Quality Knowhow, Karjalainen Oy
Edwards (1968)	”Laatu on kykyä tyydyttää asiakkaan tarpeet”	Quality Knowhow, Karjalainen Oy
Juran (1989)	”Laatu on sopivuus käyttöön tai tarkoitukseen”	Quality Knowhow, Karjalainen Oy
Akyama (1991)	”Laatu on se, mikä toteuttaa ostajan tarpeet”	Quality Knowhow, Karjalainen Oy

Lillrank (1998)	"Laatu on vaihdannassa eli transaktiossa näkyvä ominaisuus, joka vaikuttaa asiakkaan arviointeihin ja päätöksiin"	Quality Knowhow, Karjalainen Oy
Harry, Mikel (2000)	"Laatu on tuotteen tai palvelun kyky täyttää asiakkaan tarpeet ja odotukset sekä tuottaa valmistajalleen voittoa. Laatu tuo tyytyväisyyttä ja rahaa"	Quality Knowhow, Karjalainen Oy

Deming (1993, 2) määrittää, että tuote tai palvelu on laadukas, kun siinä on ominaisuudet, jotka auttavat ja että se säilyy markkinoilla. Yksinkertaisesti laatu on tuotteen tai palvelun kyky täyttää asiakkaan toiveet ja tarpeet. (Grönroos 2015, 95; Haverila, Kouri, Miettinen & Uusi-Rauva 2005, 372.) Silen (1998, 13 -14) ja Oakland (2014, 3) toteavat, että laadun käsite on kehittynyt alkuperäisestä tuotteen virheettömyydestä kokonaisvaltaiseksi liikkeenjohtokäsitteeksi. Laatu käsitetään nykyisin yhä useammin yrityksen laaja-alaiseksi kehittämiseksi, jonka tavoitteena on asiakkaiden tyytyväisyys, kannattava liiketoiminta ja pitkällä aikavälillä kilpailukykyisyyden säilyttäminen. Hyvin johdetussa yrityksessä laatu huomioidaan systemaattisesti kaikessa toiminnassa.

Holman (2003, 7) mukaan laatu on asiakaslähtöisestä näkökulmasta eri tahojen tarpeet, vaatimukset ja odotukset huomioivaa hyvää toimintaa. Holma, Tolvanen ja Vihtman (2010, 89) teoksessa laatu, määritellään palvelun kyvyksi täyttää sille asetetut vaatimukset ja myös siihen kohdistuvat odotukset. Laadun tulkinnat riippuvat eri näkökulmista ja esimerkiksi palvelun laatua voidaan arvioida rakenteiden, prosessien tai lopputuloksen näkökulmista. (Leclerc 2006, 18; STM 2008, 50–51; Grönroos 2015, 95.) Juran määrittelee laadun hyödykkeen käyttötarkoituksen avulla ja sen lisäksi

laatu on menestymisessä avainasemassa, koska suurempi markkinaosuus tarjoaa mahdollisuuden suurempaan voiton tavoitteluun. (Juran 1989, 15- 16.)

Idänpään-Heikkilä, Outinen, Nordblad, Päivärinta & Mäkelän (2000, 11) mukaan sosiaali- ja terveydenhuollossa yksiselitteinen laadun määrittämien on ollut hankalaa.

Laatua määrittäessä joudutaan usein huomioimaan erilaisia näkökulmia, kuten käyttäjien, tuottajien ja johtamisen näkökulmat. Heidän mukaansa sosiaali- ja terveydenhuollossa yksi laadun määritelmä voisi olla ”kykyä täyttää asiakkaiden palvelujen tarve ammattitaidolla, edullisin kustannuksin ja lakien, asetusten ja määräysten mukaan”.

2.2 Laatusuositus

Ensimmäinen valtakunnallinen laatusuositus sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinnasta valmistui vuonna 1995. Peruslinjaukset olivat asiakkaan aseman korostaminen, tiedolla ohjaaminen, laatutyön käynnistyminen työyhteisöissä sekä vapaus valita omat laadunhallinnan menetelmät ja lähestymistavat. (Lehto, Taipale & Alanen 1999,3.) Toinen laatusuositus valmistui vuonna 1999 ja se pyrkii vastaamaan laadunhallinnan haasteisiin suomalaisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa.

Uuden suosituksen perusajatus on täydentää edellistä suositusta, edistää sekä asiakaslähtöistä toimintaa että laadunhallinta käynnistyy ja kehittyy kaikilla sosiaali- ja terveydenhuollon alueilla. Lisäksi se kuvaa, että laadunhallinta tukee hyvää palvelutoimintaa ja kannustaa toimimaan hyväksytyjen laadunhallinnan periaatteiden mukaisesti (STM 1999).

Yhteinen käsitys siitä, mitä laadulla kussakin organisaatiossa ja työssä tarkoitetaan, nousee organisaation toiminnan perustan pohjalta. Organisaation toiminnan perusta määritellään arvojen ja laatupolitiikan pohjalle, jotka perustuvat perustehtävän määrittämiseen ja asiakasvaatimusten selvittämiseen. Laatuajattelun keskeisiin piirteisiin kuuluvatkin oman työn ja palvelujen tekeminen näkyväksi niin asiakkaille, yhteistyökumppaneille sekä itselle. (Lecklin 2006, 35,-38; Holma, Outinen, Idänpään-Heikkilä & Sainio 2001, 23.)

Teollisuuden yksityiset sektorit ovat tuottaneet alun perin laatuajattelun perustan. Myöhemmin se on levinnyt myös muille toimialoille ja ajattelua on kehitetty uusien

kohdealueiden omaksumisen myötä. Laatupiiritoimintaa oli jo varhaisessa 1980-luvun alussa, vuosikymmenen loppupuolella palvelun laatua pyrittiin jo voimakkaasti parantamaan ja kehittämään. Tuolloin kehitystyössä ei kuitenkaan vielä käytetty sanaa ”laatu” vaan ilmaistiin palvelun kehittämisestä ja myös kehittämistyön keinot sekä päämäärät olivat hyvin erilaiset. Varsinaista laatuajattelua pyrittiin juurruttamaan Suomen julkisen sektorin toimintaan vasta 1990-luvulla. (Oulasvirta 2007, 14.)

Kuitenkin 2010-luvulla laatuajattelu on siirtynyt laadusta laatuajattelun, prosessiajatteluun ja painopiste on siirtynyt Lean -ajatteluun. Sen tavoitteena on poistaa aikaa vievät ja turhat työvaiheet. Lean -menetelmässä mietitään kaikki työvaiheet ja järjestys uudelleen. Jos työvaihe ei ole sujuva, se joko poistetaan tai sitä kehitetään sujuvammaksi. Lisäksi vastuu työn laadusta on jaettu koko työyhteisön kesken johdosta työntekijöihin ja sen avulla pyritään saada koko työyhteisö sitoutumaan toiminnan parantamiseen. Lean -menetelmä mittaa laatua ja asiakastyytyväisyyttä ja sillä tavoitellaan toiminnan laadun toteutumista. (Kouri 2009, 6.)

2.3 Laatutyö

Ensimmäiseksi laadun kehitysvaiheeksi voidaan kutsua taylorismia 1900-luvun alussa, jolloin alkoi tieteellisen liikkeenjohdon aikakausi. (Silen 1995,5.) Fredrik Taylorin luoma tieteellinen liikkeenjohto korosti tuottavuutta, jossa suunnittelu ja valmistus erotettiin toisistaan. Tämä erottaminen mullisti laatuajattelun, sillä laadun osatekijät eriytyivät toisistaan. (Järvelin, Kvist, Kähäri ja Räikkönen 1992, 12; Kivimäki-Kuitunen & Hedman 1997, 88.)

Jo 1970-luvulla tehtiin monissa suomalaisissakin yrityksissä järjestelmällistä laatutyötä ja monet silloin rakennetut laatuajattelut täyttivät vielä lähes parikymmentä vuotta myöhemminkin ilmestyneiden laatuajattelujen keskeisimmät vaatimukset. 1980-luvun lopulla ilmestyivät ensimmäiset ISO9000-sarjan laatuajattelumästandardit ja varsinkin suuret yritykset alkoivat kehittää niiden mukaisia laatuajatteluita vaatien sitä myös toimittajiltaan. Laatuajattelumallit alkoivat nousta suosioon 1990-luvun lopulla ja laatuajattelumallien kriteeristöä alettiin käyttää yritysten laatutyön keskeisenä välineenä. Monilla yrityksillä on omia laadunkehittämishotelmia, joilla on paljon yhteistä tunnettujen laatuajattelujen kanssa. (Hokkanen & Strömberg 2006, 78.)

Laatu on yksi keskeisimmistä kilpailutekijöistä ja laatua kehittämällä voidaan vaikuttaa myös kannattavuuteen. Laadullisilla ja korkealaatuksilla tuotteilla ja palveluilla voidaan saavuttaa suuri kilpailuetu, sekä se voi mahdollistaa oman markkinaosuuden kasvattamisen tai vapaamman hinnoittelun. Palvelutuotteen laadun arviointi koetaan yleensä vaikeammaksi kuin tavaratuotteen ja siksi palvelutuotteen laadussa asiakkaan antama palaute on suuressa roolissa laadun arvioinnissa. Yleensä palveluorganisaatio kehittää toimintaansa juuri asiakkaalta saamansa palautteen kautta. (Lecklin & Laine 2009, 17 -18.)

Laatutyö on jatkuvaa parantamista. Kehittämistarpeet havaitaan systemaattisen arviointityön avulla. Kehittämisen perusasioita ovat asiakaspalautejärjestelmät, erinäiset katselmukset, arvioinnit ja toimintaympäristön muutosten seuraaminen. Kehittämisuudistuksen jälkeen laatutyö jatkuu välittömästi eteenpäin. (Lecklin 2006, 18, 28.)

Jatkuva parantaminen on laadunhallinnan toimintakäytäntö, jonka avulla organisaatio ja sen prosessit pidetään jatkuvan kehityksen tilassa (Tuurala & Holma 2009, 16).

Keskeinen tavoite laatutyössä on prosessien hallinta. Laadun arvioinnin ja parantamisen yhteydessä tulisi miettiä, miten sujuvasti sekä millaisessa ilmapiirissä asiakas saa palvelunsa ja miten hänen osallistumista ja vaikutusta mahdollistetaan palveluprosessiin. Prosessien hallinnan edellytyksenä pidetään kunnossa olevat hoito- ja palveluprosessit. (Outinen, Lempinen, Holma & Haverinen 1999, 82–83.) Jokaisessa organisaatiossa tulisi välittää koko henkilökunnalle tieto, mitä laatu tarkoittaa. (Idänpään–Heikkilä ym. 2000, 11).

Laatutyö antaa työntekijälle ja työyhteisölle mahdollisuuden tarkastella omaa ja koko työyhteisön toimintaa uusista näkökulmista. Se antaa myös tilaisuuden oppia omasta työstä, tunnistaa kehittämistarpeita ja oppia muiden hyvistä käytänteistä. Parhaimmillaan laatutyö antaa ryhtiä työlle sekä vahvistaa työntekijöiden ammatti-identiteettiä. Laatutyö on oppimis- ja kehitymisprosessi, joka voi alkaa vähitellen ja edetä työyhteisössä tarpeiden mukaisesti. (Ikonen 2013, 58.)

2.4 Laatujärjestelmä

Laatujärjestelmiä laadittiin aiemmin vain teollisuuden piirissä mutta nykyään laatu- ja järjestelmävaatimuksia esiintyy lähes kaikilla teollisuudenaloilla. (Biaudet & Virtanen

1990, 13 -14.) Parin viimeisen vuosikymmenen aikana niitä on tuotettu myös palvelu-aloilla käyttäen mm. SFS-ISO-9000-sarjan standardin mukaisia laatujärjestelmiä (Pesonen 2007, 75).

Laatujärjestelmä voidaan kuvata rakenteeksi, jonka avulla johdon tahtotila viedään systemaattisesti läpi koko organisaation. Laatujärjestelmän tarkoituksena on korostaa laadun järjestelmällisyyttä ja se on toiminnan pelisäännöt sisältävä osa johtamisjärjestelmää. Laatujärjestelmässä tavoitteet luodaan yritys- ja tilannekohtaisesti.

Tavoitteina voivat olla mm. toiminnan ohjauksen ja valvonnan saaminen järjestelmälliseksi, asiakastyytyväisyyden varmistamisen, yhtenäisen käytännön luominen sekä tuotteiden, palvelujen ja prosessien korkean ja tasaisen laadun varmistaminen. (Lecklin 2006, 29 -30.) Jotta saadaan aikaan hyvää tulosta, vaatii se toimivan kokonaisuuden rakentamista johdon, työyhteisön ja asiakkaiden kanssa yhteistyössä (Rousu & Holma 2004, 55).

2.5 Sosiaali- ja terveyspalvelujen laatuohjelma SHQS

Organisaation laadun jatkuvalle ja systemaattiselle parantamiselle puitteet antaa laadunhallintajärjestelmä. On olemassa valmiita malleja ja standardeja, jotka helpottavat laadunhallintajärjestelmän luomista organisaatioon. (Rousu & Holma 1999, 102.)

Social and Health Quality Service (SHQS) on yksi valmis malli sosiaali- ja terveyspalvelujen laatuohjelma, joka perustuu kansainväliseen menetelmään ja sen kattojärjestö on International Society for Quality in Health Care (ISQua). (Pokka-Vuento 2015.)

SHQS-laatuohjelma rakentuu arviointikriteeristöön, jossa on huomioitu suomalaisen sosiaali- ja terveydenhuollon lainsäädäntö, valtakunnalliset suositukset ja hyvä hoitokäytäntö. Arviointikriteeristö sisältää ISO 9001:2008 –standardin keskeiset vaatimukset. (Labquality.)

SHQS-laatuohjelma muodostuu arviointikriteeristöstä, joka on kehitetty vastaamaan suomalaisten sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden arviointitarvetta. Arviointikriteeristö sisältää ISO 9001 -standardin keskeiset vaatimukset, jotka on sovitettu sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Se luo selkeät puitteet strategiseen johtamiseen, toimintojen järjestämiseen ja asiakasturvallisuuteen sekä antaa työkaluja oman toiminnan laadun arviointiin ja kehittämiseen. (Labquality).

SHQS-arviointikriteeristö perustuu itsearviointille, mikä toimii kehittämistyön lähtökohtana. Itsearvioinnissa tarkastellaan kriittisesti ja järjestelmällisesti koko organisaation toimintaa. Kriteeristön avulla tehtävä itsearviointi auttaa tunnistamaan ongelmakohtia, joihin toivotaan parannusta. Arviointiin osallistuu koko henkilöstö, jolloin jokaisen mielipide organisaation toimivuudesta tulee kuuluville. Itsearviointiin osallistuminen lisää työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta ja motivoi henkilöstöä sitoutumaan kehittämistyöhön. (Holma ym. 2002, 48; Rousu & Holma 2004, 45; Pokka-Vuento 2015.)

SHQS – sosiaali- ja terveystalvelujen laatuohjelmassa kehittämistyötä ohjaavissa kriteereissä on esitetty laatuavoitteet ja näiden saavuttamiseksi vaadittavat ominaisuudet. Itsearvioinnin ja kehittämistyön jälkeen ulkopuolinen asiantuntijaryhmä tekee arviointikäynnin. Arviointikäynnin aikana haastatellaan yksikön henkilöstöä. Tarkoituksena on etsiä näyttöä vaatimusten toteutumisesta. Yksikölle laaditaan tämän pohjalta kirjallinen palaute, jossa kerrotaan arvio organisaation vahvuuksista ja kehittämistä vaativista kohteista.

Laaduntunnustusneuvosto voi myöntää yksikölle laaduntunnustuksen, jos se täyttää siihen vaadittavat edellytykset. (Holma & Rousu 2004a, 25.) Mallinnetun laadunhallintajärjestelmän hankkineet organisaatiot voivat hakea ulkoista tunnustusta laadunkehittämistyölleen. ISO 9001:2008 -standardissa laadunhaallintajärjestelmäsertifikaatin saa, kun standardin mukaiset vaatimukset ovat kunnossa. On huomioitava, että sertifikaatin saaminen ei tarkoita, että kaikki on jo täydellisesti, koska laadunkehittäminen on jatkuvaa ja sitä voi aina parantaa. Sertifikaatin tarkoituksena on osoittaa, että organisaatiossa vaaditut asiat ovat standardin vaatimalla tasolla. (Pesonen 2007, 221.)

SHQS-laatuohjelmassa ulkoinen tunnustus on nimeltään laaduntunnustus. Laaduntunnustuksen saa, kun on tehty itsearviointi ja sen jälkeen kehittämistyön suunnitelma laatuavoitteista. Lisäksi siihen sisältyy johdon katselmus sekä sisäinen ja ulkoinen auditointi. Sisäisen auditoinnin lähtökohtana ovat organisaation omat tavoitteet ja tarpeet. Siinä arvioidaan, vastaako toiminta tehtyjä suunnitelmia, tavoitteita sekä kriteeristöjen ja lakien vaatimuksia. Sisäisessä auditoinnissa arvioidaan työyksikön te-

hokkuutta laatutavoitteiden saavuttamiseksi. Sisäisen auditoinnin tekevät arvioitavaa kohteesta riippumattomat kyseisen organisaation koulutetut auditoijat. (Rousu & Holma 2004, 45; Pokka-Vuento 2015.)

2.6 ITE3 -itsearviointimenetelmä

Tässä työssä arviointia ja seuranta laatujärjestelmään tehtiin yksiköiden tasolla ja arvioinnin työkaluksi valittiin ITE3-itsearviointimenetelmä. Valintaan vaikutti työyhteisön halu kokeilla kyseistä menetelmää laadun tilan arvioimiseksi sekä laadun mittaamiseksi. Lisäksi ITE3-arviointimenetelmässä on käytössä valmiit lomakkeet, joissa on 25 kysymystä koskien organisaation kokonaisuutta.

Työyksiköiden itsearviointiin ja systemaattiseen laadunhallintaan ITE3-menetelmä tarjoaa helpot työkalut. Menetelmä luo mahdollisuuden varmistaa ja kehittää toiminnan laatua asiakkaiden ja toimintaympäristön vaatimuksista lähtien huomioon ottaen resurssit, jotka ovat käytössä. Alun perin ITE3- menetelmä on laadittu työyksiköitä ja niiden henkilökuntaa varten ja tässä itsearvioinnissa toimintaa tarkastellaan, arvioidaan ja kehitetään työyksikön näkökulmasta. Menetelmä on helppo ja nopea toteuttaa ja kustannukset ovat kohtuulliset.

ITE3-arviointiprosessissa kaikki työyksikön jäsenet ovat mukana arvioimassa, vaikuttamassa, ottamassa kantaa ja keittämässä toimintaa. Menetelmä luo rajat arvioinnille, ja se painottaa arvioivaa ja kehittävää työtettä. (Holma, Tolvanen & Vihma 2010, 7-8).

Itsearviointi on laadun arviointimuoto, jossa yritys systemaattisesti arvioi omia prosessejaan ja työskentelyään. Itsearvioinnissa on kuitenkin vaikeutena tunnistaa ja valita ne kriteerit, joiden avulla arviointi tapahtuu. ITE-menetelmä ei ole sidoksissa mihinkään tiettyyn laadunhallinnan lähestymistapaan vaan pyrkii huomioimaan keskeiset piirteet erilaisista painotuksista. Menetelmä antaa perusrungon laadunhallintaan, mutta ei määrittele laadun sisältöä vaan laatukriteerit ja laadun sisältö on jokaisen yksikön määriteltävä itse. (Holma 1997,12, 16.)

ITE3-menetelmä soveltuu mihin tahansa työyksikköön ja se voi toimia sekä laadunhallinta- että arviointimenetelmänä, jolloin arvioinnin tulee olla säännöllistä ja toimintaa kehitetään sen pohjalta. Menetelmä kattaa organisaation koko toiminnan sekä ottaa henkilökunnan mukaan kehittämiseen. Lähtökohtia menetelmässä ovat asiakasnäkökulman huomioiminen, systemaattisuus ja suunnitelmallisuus, yhdessä sopiminen ja sopimusten kirjaaminen, oman työn ja laadun osoittaminen dokumentein sekä jatkuva toiminnan parantaminen. (Holma 1997, 16.)

ITE3-itsearviointimenetelmä sisältää 25 kysymystä ja ne edustavat organisaation toiminta-alueita, joita ovat toiminnan perusteet ja perusarvot, toiminnan suunnittelu, henkilöstövoimavarat, ja niiden kehittäminen, tilat, varusteet ja niiden käyttö, palveluprosessit, johtaminen, tiedottaminen, markkinointi ja yhteistyö, toiminnan seuranta ja toiminnan arviointi ja kehittäminen. ITE3-menetelmässä arvostetaan työntekijöiden mielipidettä ja itsearviointi antaa kuvan siitä, miten asiat on hoidettu omassa työyhteisössä henkilöstön mielestä. Aikaisemmin on osoittautunut, että henkilöstön arviot kuvaavat varsin hyvin laadunhallinnan tilaa. Kyse on myös ilmapiiristä ja johtamisesta, jotka liittyvät laatuajatteluun ja ovat merkittäviä laatuun vaikuttavia tekijöitä. (Holma 2003, 23, 33; Viitala 2009, 31.)

Holma (2003, 23) on jakanut kysymykset yhdeksään arviointikriteeriin, jotka kattavat työyhteisön koko toiminnan. Nämä arviointikriteerit ovat (suluissa oleva numero viittaa siihen, mitkä ITE3-kysymykset vastaavat kuhunkin kriteeriin):

- 1.Toiminnan perusteet ja perusarvot (1, 2)
- 2.Toiminnan suunnittelu (3, 4, 5, 6, 7)
3. Henkilöstövoimavarat ja niiden kehittäminen (8, 9, 10)
- 4.Tilat, varusteet ja niiden käyttö (11, 12, 14)
- 5.Palveluprosessit (5, 6, 13)
- 6.Johtaminen (8, 15, 22)
- 7.Tiedottaminen, markkinointi ja yhteistyö (14, 16, 17, 18)
- 8.Toiminnan seuranta (19, 20, 21, 22)

9.Toiminnan arviointi ja kehittäminen (16, 17, 20, 21, 23, 24, 25)

Itsearviointia voidaan toteuttaa työyhteisössä monin eri tavoin ja se kuuluu oleellisesti yhteen oppivan organisaation kanssa. Työyhteisötasolla tehtynä itsearvioinnin motiivina toimii työyhteisön toimintatapojen kehittäminen, palvelun laadun parantaminen sekä yhteishengen vahvistaminen. Itsearvioinnilla saadaan esiin yhteinen tulkinta kehittämisen kohteista ja tekijöistä, jotka vaikuttavat palvelun laatuun. Itsearviointi on myös keino vahvistaa yhteistä sitoutumista toiminnan kehittämiseen. (Virtanen 2007, 177–178.)



Kuvio 1. ITE-itsearviointi- ja kehittämisprosessin vaiheet (Holma ym. 2010, 17.)

2.6.1 Laadun arviointi

Laatua ei voi kehittää ilman arviointia ja arviointiin perustuvaa parantamista. Arviointi tarjoaa mahdollisuuden pohtia ja analysoida niin omaa työtään kuin organisaati-

onkin toimintaa. Arvioinnin painotus on sen mukaan, mikä taho sitä hyödyntää. Arvioinnista oppiminen lisää ymmärrystä ja rohkeutta tehdä toimintaa entistä läpinäkyvämmäksi sekä auttaa näkemään selkeämmin oman ja muiden roolit työyhteisössä ja palveluprosesseissa. Parhaimmillaan arviointi voi myös synnyttää oivalluksen uudesta tavasta toimia. (Holma ym. 2001, 50; Ikonen 2013, 58.)

Vatajan (2009b, 51-61) mukaan arvioinnin tunnetaan synnyttävän parhaillaan kriittistä reflektointia, kun työyhteisö pysähtyy tarkastelemaan toimintaansa, arviointimenetelmien avulla on mahdollista myös tuoda keskustelun ja tarkastelun kohteeksi myös niin kutsuttua hiljaista tietoa.

Kehittämisen kannalta onkin tärkeää luoda sellaisia rakenteita työhön, jotka tukevat tämän tyyppistä toimintaa. Itsearviointi voi toimia tällaisena rakenteena, mikään yksittäinen menetelmä ei kuitenkaan automaattisesti kehitä työyhteisöä. Oleellista on luoda keittämistä ja oppimista tukeva ilmapiiri, jossa reflektiivisyyden kautta ollaan valmiita ajattelemaan uudella tavalla. Keskeistä tässä on avoimuus ja dialogisuus sekä jatkuvuus. Kehittämisestä pitäisi tulla osa toimintaa ja organisaation kulttuuria. Seppänen- Järvelä (2009, 47) huomauttaa vuosittaisen itsearviointikierroksen (ITE3 – itsearviointimenetelmä) luovan työyhteisöön rakenteita, jotka edistävät kehittämisen jatkuvuutta.

Murto (2009, 62) toteaa, että toistuvat arvoinnit mahdollistavat vertailun ja seurannan. Oleellista on se, että tuloksia hyödynnetään työyhteisössä tehokkaasti, niiden pohjalta tehdään tarvittavia muutoksia ja toimenpiteitä. Aaltio (2011, 88-89, 91) korostaa lisäksi, että innovatiivisen ja seittimäisen toimintakulttuurin syntymisen edellytys organisaatiossa on kyky arvioida omaa tilannettaan. Kriittistä ajattelua voidaankin pitää organisaation uudistumiskyvyn kannalta oleellisena.

Arvioinnissa on kyse jonkin asian arvon tai ansion määrittämisestä. Arviointiin pohjautuvan ajattelun tarkoitus on parantaa tapaamme havaita, tulkita ja ymmärtää toimintaamme sekä ympäristöämme. (Vataja 2009b, 51, 52.) Arvioinnissa tarkastellaan tarkoituksenmukaisuutta ja kykyä täyttää asetettuja vaatimuksia. Se voi liittyä esimerkiksi toimintatapaan, tuotteeseen ja palveluun, tulokseen, prosessiin tai suorituskykyyn. (Laamanen & Tinnilä 2009, 88.)

Arvioinnissa kerättyä tietoa käytetään usein toiminnan kehittämiseksi, laajentamisessa tai siitä luopumisesta sekä vaikutusten osoittamiseen. Arvioinnin tarve sekä tarkoitus nousevat toiminnasta sekä toiminnan tavoitteesta. Arvioinnin kohteesta riippumatta, on pystyttävä perustelemaan mitä ollaan arvioimassa ja miksi. Arvioinnin tuella annetaan kehittämissuosituksia tai osoitetaan toiminnan vaikuttavuus ja tuloksellisuus. (Aalto-Kallio ym. 2009, 9.) Arviointitiedon odotetaan tuovan mahdollisuuksia ja välineitä kehittää toimintaa saadun tiedon perusteella (Kivipelto 2008, 12)

Arviointi on osa ammattimaista työntekoa. Säännöllinen arviointi kaikkien tiedossa olevilla mittareilla, on osa hyvää ja laadukasta toimintaa. (Borgman & Packalen 2002, 95.) Arvioinnilla haetaan vastauksia mm. siitä, mitä kehittämistarpeita ja -kohteita yleensä on. Jotta laatua voidaan mitata ja arvioida, on tärkeää määrittää laatukriteerit. (Idänpään-Heikkilä ym. 2000, 8.)

Kriteerien perusteella voidaan tehdä arvioitavia päätelmiä kohteen tilasta (Rajavaara 2006, 18). Toiminnan kehittäminen ja laadun parantaminen tapahtuvat arvioinnin kautta. Arvioinnin apuna käytetään erilaisia mittareita, joilla mitataan toimintaa monipuolisesti eri näkökulmista. Mittausta voidaan tehdä henkilöstön tai asiakkaan näkökulmasta, palvelun ja prosessin sujuvuuden näkökulmasta tai toiminnan tehokkuuden ja yhteistyön näkökulmasta. Näkökulmasta riippuen arviointimuotoina voidaan käyttää itse-, asiakas-, vertais-, ja esikuva-arviointia sekä ulkoista arviointia (Holma 2003, 13).

2.6.2 Laatuprosessi

Pesosen (2007, 50 -52) mukaan laadunhallinta on sattumanvaraista, jos laadunhallintajärjestelmää ei kuvata ja sen mukaan ei toimita. Oikeaoppinen laadunhallintajärjestelmä sisältää sekä toimintaprosessit että toiminnan parantamisen prosessit. Laatujärjestelmässä on useita tasoja, joissa kuvataan sen rakenne. Laatujärjestelmä helpottaa johtamista, suunnittelua, toteuttamista ja valvontaa sekä auttaa hallitsemaan laatu-kustannuksia. Laatujärjestelmä on tarpeellinen, koska se pakottaa määrittämään ja systematisoimaan toiminnan ja keskeiset prosessit. Laatujärjestelmästä ei pidä kuitenkaan tehdä liian raskasta, koska silloin vaarana on sen jääminen liian vie-

raaksi käytännöstä. Oikein rakennettuna laatujärjestelmä auttaa yritysjohtoa viemään ja viestimään yritysstrategiat ja suunnitelmat läpi koko organisaatiotason ja saamaan henkilöstö toteuttamaan laatupolitiikkaa. (Lecklin 2006, 30 -33.)

Laatu tehdään prosessilla, joka on toimintojen ketju. Prosessi voi olla eksplisiittinen eli täsmällisesti suunniteltu tai emergentti eli itsestään syntynyt, rutiinien varassa toimiva. (Lillrank 1998, 25 - 28.) Laadun kehittämistyö kohdistuu paljolti prosessien eli toiminnan varmistamiseen ja tehostamiseen. Prosessien hallinta onkin keskeinen tavoite laatutyössä ja laatutyö perustuu prosessien hallintaan. Prosessien hallinnan edellytyksenä on tunnistaa asiakkaiden kannalta kunnossa oltavat hoito- ja palveluprosessit. (Outinen ym.1999, 82 -83; Pesonen 2007, 17.)

Prosessien hallinta edellyttää, että ainakin keskeisimmät prosessit on tunnistettu, kuvattu ja tehty näkyväksi. Se mahdollistaa toiminnan arvioinnin sekä kehittämisen. Prosessien kuvaaminen myös helpottaa kokonaisuuden sekä oman tehtävän ja roolin ymmärtämistä. Prosessia voidaan myös parantaa jo kuvausvaiheessa prosessin yksinkertaistamisen periaatteen avulla, jolloin poistetaan turhat vaiheet ja tehtävät prosessista. (Holma ym. 2001, 38, 40; Holma 2003, 51–52; Heinola & Paasivaara 2007, 52.) Kuvaus voidaan tehdä nykyisestä käytännöstä tai tavoiteltavasta ihannemallista. Nykyisen käytännön kuvaaminen ei kuitenkaan yksin riitä, vaan sitä on myös arvioitava ja tunnistettava kehittämistä vaativat kohdat. Hoito- ja palvelukuvaukset muodostavat laatukäsikirjan ytimen ja ne toimivat ohjenuorana siitä, miten työtä tehdään sekä toimii arvioinnin pohjana. (Holma 2003, 52.)

Palveluprosessi on useiden perättäisten toimintojen sarja. Se voi olla iso kokonaisuus tai pieni osaprosessi, joka vaikuttaa kokonaispalvelun laatuun. Mielenterveyskuntoutujien palveluasumisen prosessit voidaan jakaa ydin- ja tukiprosesseihin. Laadun parantamisen kannalta tärkeää on keskittyä ydinprosessien kehittämiseen. Toimintojen sekä prosessien tehostaminen auttaa niin organisaation, että asiakkaiden saaman hyödyn lisääntymisenä ja hyödykkeiden laadun vaihtelu vähenee, kun on yhteneväiset työkäytännöt. (Manninen, Koivunen, Kuittinen, Luukannel, Passi & Särkkä 2007, 61.) Hoitotyön prosessi muodostuu potilaan hoidon tarpeesta, tavoitteista, hoitotyön toteutuksesta ja hoitotyön arvioinnista, jossa olennaisimmat potilaan hoitoon liittyvät tiedot ja päätökset kirjataan potilasasiakirjaan (Iivanainen & Syväoja 2012, 15).

Prosessiajattelun lähtökohta on, että olemassa oleva tietty toimintojen ketju eli prosessi luo arvoa asiakkaalle. Tätä arvon luomista organisaatiossa tulee johtaa ja tässä prosessissa syntyy organisaation operatiivinen tulos. Prosessijohtamisen taustalla on peruskysymys siitä, miten organisaatio luo arvoa asiakkaalleen. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10.)

3 Johtaminen

Johtajuus on oleellinen osa laatutyötä ja sillä vaikutetaan suoraan positiivisesti strategia-työhön, resursseihin ja palveluihin ja henkilöstön kehittämiseen. Laadukas johtaminen kuuluu kokonaisvaltaiseen laadunhallintaan. Laatujohtaminen tulisi nähdä johdon sitoutumisena toiminnan parantamiseen. Vaikka johto on usein tietoinen laadun parantamisen tarpeesta, niin siltä saattaa puuttua kyky sen toteuttamiseen. Hyvät johtajat luovat tulevaa toimintaa muutoksen ja kehityksen keinoin sekä toimivat esimerkkinä organisaation arvojen noudattamisessa. (Oosi 2013, 20.)

Mitä enemmän johtaja tietää omassa organisaatiossa tehtävästä työstä, sen helpompaa hänen on johtaa sitä. ITE3-arviontikysely on yksi keino erottua muista palveluntuottajista ja se nostaa organisaation laatua. Tässä opinnäytetyössä johtamisella viitataan prosessijohtamiseen kirjallisuuteen viitaten.

3.1 Prosessijohtamisen historia

Tieteellisen liikkeenjohdon aikakausi alkoi Yhdysvalloissa teollisessa tuotannossa 1900-luvun alussa ja samalla sai alkunsa prosessijohtaminen (Lagus, Lillrank & Helin 2001, 22; Silen 1998, 29). Tuotantoa nopeutti liukuhinnan kehittäminen ja sen myötä laatupoikkeamat aiheuttivat paljon ongelmia (Feigenbaum 1991, 275-276). Walter Shewhart kehitti tilastollisen prosessin ohjauksen menetelmän, (SPC) parantamaan laadun tilaa liukuhinnatyöskentelyssä (Lagus ym. 2001, 26-27).

Statistical Process Control (SPC) perustui ajatukseen, että riippumatta siitä, onko hajonta prosessin sisäinen vai ulkoinen tekijä, on prosesseissa olemassa kahdenlaista hajontaa. Prosessin sisäistä hajontaa aiheuttavat yleiset syyt ja ulkopuolelta tulevaa hajontaa erityiset syyt. Shewhart kehitti ohjauskortit erottaakseen yleiset ja erityiset syyt. Ohjauskorttien tietojen perusteella voitiin määrittää tilastolliset toleranssit. Kun toleranssi ylittyi, on kyse erityisistä syistä ja muuten yleisistä syistä. (Shewhart 1931.)

Yleiset syyt jakaantuivat keskiarvon molemmiin puolin muodostaen normaalijakuman (Feigenbaum 1991, 278) kun taas erityiset syyt poikkesivat normaalista vaihteluväleistä, eikä niiden perustella kannattanut muuttaa prosessia. Yleisten syiden takia

aiheutuvaa hajontaa voitiin poistaa vain parantamalla prosessia. (Salomäki 2003 170, 192.) Yleisistä syistä johtuva hajonta edusti prosessin laatua eli mitä pienempi hajonta, sitä parempi prosessin laatu. Juranin (1962, 10-11) mukaan Shewhartin menetelmän käyttö yleistyi teollisuudessa 1940- ja 1950-luvuilla.

Shewhartin menetelmä paransi yksittäisen prosessin laatua, mutta kokonaiskäsitystä toiminnan tehokkuudesta ei muodostunut ja laatuvirheitä esiintyi edelleen paljon. Taylorismin koulukunta vaikutti osaltaan siihen, että Shewhartin menetelmä jäi, koska taylorismissa suunnittelu ja tuotanto erotettiin toisistaan ja organisoiduttiin toiminnoittain. (Leclin 1999, 21.) Taylorilaisessa organisaatiomallissa johtaminen ja raportointi tapahtuvat pystysuunnassa ja tieto tavara kulkevat vaakasuunnassa.

Shewhartin menetelmästä puuttui kokonaisnäkemys ja siitä amerikkalainen W. Edwards Deming kehitti uuden johtamisopin. Uutta johtamisoppia sovelsivat edelleen Joseph Juran sekä Armand Feigenbaum, joka lanseerasi kokonaisvaltaisen laadunvalvonnan käsitteen, Total Quality Control (Tuurala 2007). Japanilaiset kiinnostuvat laadunhallinnasta 1950-luvulla koska heillä oli pulaa kaikesta materiaalista ja energiasta hävityn maailmansodan jälkeen (Silen 1998, 37), jonka vuoksi Juran ja Deming konsultoivat japanilaisia yrityksiä kohti parempaa laadunvarmistusta (Leclin 1999, 22). Yhtiön laadunohjaus muodostui prosessikeskeisestä ajattelusta japanilaisten käsityksen mukaan ja heidän teollisuuden kilpailukyky kasvoi huomattavasti erityisesti autoteollisuudessa (Hartikainen 2011, 24; Silen 1998, 37.) Myöhemmin, 1970-luvulla myös yhdysvaltalainen autoteollisuus alkoi kopioida japanilaisten menetelmiä ja se levisi myös toisiin teollisuuden aloille 1980-luvun loppupuolella. (Salomäki 2003, 171; Silen 1998, 37.)

Käsite laatu laajeni sisältymään johtamiseen, strategiseen suunnitteluun sekä organisaation kehittämiseen ja laatutyössä tarkasteltiin kokonaisvaltaisesti kaikkien prosessien laatua. (Leclin 1999, 22.) Taloustieteilijä Michael E. Porter toi esiin vuonna 1985 kirjassaan ajatuksen, että jokainen yritys on kokoelma suunnittelua, tuotantoa, markkinointia, jakelua ja tuotetukea ja se voidaan nähdä arvoketjuna, jonka jalostaminen on keskeistä yrityksen menestymisen kannalta. (Porter 2008, 36.)

Tällä Porterin arvoketjuajattelulla oli huomattava osuus prosessijohtamisen kehittymiselle ja se lähtikin leviämään nopeasti eri yrityksiin ja sitä sovellettiin menestyksel-

lisesti monissa yhdysvaltalaisissa yrityksissä (Al-Mashari & Zairi 1999.) Suomeen prosessijohtaminen saapui 1990-luvun laman loppuvaiheessa ja uudet tuotannolliset ajatukset osuivat siis otolliseen maaperään (Alasoini 2011, 47). Liikemaailman toimintaympäristössä on tapahtunut muutos asiakaslähtöiseen ajatteluun ja se selittää prosessijohtamisen suosiota yrityksissä. Ottaa asiakkaan tarpeet ja toiveet huomioon yksilöllisesti sekä nopea reagointi markkinoiden muutoksiin on tullut yhdeksi kilpailukyyn lähteeksi laadun rinnalle. (Alasoini 2011, 45.)

3.2 Prosessijohtaminen

Prosessin idea määrää sen kilpailukyyn ja se on väline saada aikaan. Prosessijohtaminen on johtamista prosessien avulla. Prosessi koostuu toimintamallista, jonka mukaan toimitaan. Se sisältää välineet toiminnan tuottamiseen ja osaamisen toimintamallin soveltamiseen sekä toiminnan vaatimaa sisältöä. Jos joku näistä pettää, koko prosessi kaatuu. Prosessin idea, eli toimintamalli, jonka mukaan toimitaan, on kilpailukyyn kannalta oleellisin. (Pitkänen 2010, 76–77.)

Armistead & Machin (1997) löysivät seitsemän erityispiirrettä prosessijohtamiseen: yrityksen strategia, organisaatorakenne, arvoketjun arvon maksimointi, suorituskyvyn johtaminen, yhteistyö organisaatiossa, organisaation oppiminen ja tietojohdaminen sekä organisaatiokulttuuri. Prosessijohtaminen on organisaation toiminnan johtamista toimintoketjuissa ja prosessijohtamisella tavoitellaan tehokkuutta, tuloksellisuutta ja kykyä reagoida muutoksiin. Prosessijohtamiseen liittyy keskeisesti ajatus, että yrityksen tehtävänä on tuottaa arvoa asiakkaalle (Karlöf, Lövingsson & Tillman 2004, 283). Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen on erittäin keskeinen osa kilpailukyyn saavuttamisessa, ja yrityksen menestymisen kannalta oleellista on mukautua asiakkaan tarpeisiin (Adam, Corbett, Flores, Harrison, Lee, Rho, Ribera, Samson & Westbrook 1997, 842). Prosessijohtamisen lähtökohtana on toimintojen ketju, jonka avulla arvoa tuotetaan asiakkaalle. Tämän arvon luomisen johtamisen kautta syntyy yksikön tulos. (Laamanen & Tinnilä 2002, 10). Koko arvoketjua täytyy johtaa hyvin, että asiakas on tyytyväinen palveluun ja yrityksellä on mahdollisuus saada parempi tulos. (Soin 1998, 162–164).

Prosessijohtaminen käynnistetään kolmivaiheisesti siten, että ensin yksilöidään prosessit, sitten uudistetaan ne ja lopuksi kehitetään niitä. Ensimmäisessä vaiheessa prosessi tunnistetaan, kuvataan ja siten sille havaitaan kehittämiskohteita. Samalla prosessille nimetään omistaja, joka vastaa sen kehittämisestä. Toisessa vaiheessa prosessille määritetään mittarit ja se, miten se uudistetaan, sekä toimeenpannaan uudistus. Kolmas vaihe tarkoittaa jatkuvaa kehitystyötä, jolla prosessia edelleen parannetaan. (Karlöf ym. 2004, 347) Vastaavasti Soinin (1998) mukaan prosessijohtaminen edellyttää viisiportaista toimintaa: 1. prosessien kuvaamista, 2. tavoitteiden ja mittareiden asettamista, 3. tilastollisten poikkeamien käsittelyä, 4. henkilöstön kouluttamista sekä 5. jatkuvaa kehittämistä (Soin 1998, 167).

Prosessien suhteen johtamista voi olla kahdenlaista, voidaan puhua prosessijohtamisesta ja prosessien parantamisesta. Prosessijohtamista voi tehdä vain johtajat ottamalla vastuulleen organisaation tärkeimmät prosessit. Prosessin parantaminen tarkoittaa toimintatavan muuttamista prosessissa, jolloin prosessin omistaja mallintaa prosessin ja tämän ymmärryksen varassa arvioi prosessin toimivuutta ja tehokkuutta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 14.) Laamasen & Tinnilän (2002, s. 127) mukaan prosessin omistaja vastaa prosessin toimintatavasta. Kiiskinen, Linkoaho & Santalan (2002) mukaan prosessin omistaja vastaa prosessin toimivuuden seurannasta, prosessin kehittämisestä ja prosessiin liittyvien kehityshankkeiden ohjaamisesta ja jos toimitaan prosessiorganisaatiossa, omistaja vastaa myös tuloksesta. Tulossyksikkö- tai matriisiorganisaatiossa omistajalla ei yleensä ole esimiesasemaa prosessin henkilöstöön, mutta prosessiorganisaatiossa omistaja on myös henkilöstöhallinnollinen esimies. Prosessin omistajuuden vahvuutena on, että yksi taho vastaa koko yrityksen kannalta tärkeästä toiminnosta asiakkaalle asti. Prosessin omistaja määrittää prosessille mittarit ja tavoitteet ja koordinoi sen resursseja. (Kiiskinen ym. 2002, 36.)

Prosessien kehittämiseen tarvitaan, että prosessit on kuvattu tarkasti. Prosessien kuvaaminen tarkoittaa mallintamista tai määrittelyä (Salomäki 2003, 120). Organisaation kulttuurissa on tyypillistä, että ihmiset vaihtuvat, mutta prosessit silti säilyvät. Prosessien pitää olla määritelty siten, etteivät ne ole henkilösidonnaisia, muutoin prosesseja vaihdetaan henkilövaihdosten myötä. (Soin 1998, 162–164.) Prosessiku-

vauksessa esitetään prosessin ymmärtämisen kannalta kriittiset toiminnot kuten resurssit, menetelmät ja tuotokset sekä liittymäpinta muihin prosesseihin (Laamanen & Tinnilä 2002, 123).

Prosessikuvaus on sanallinen selvitys prosessin toiminnasta ja se sisältää prosessikaavion. Tarkoitus on tunnistaa olennaiset ydintoiminnot sekä niihin liittyvät asiakkaat. (Hannus 1993, 43–46.) Prosessien kuvaamisen kautta mahdollistuu myös toiminnan ulkoistaminen. Ydinprosessien osia tai vaiheita, joita ei itse kyetä tai kannata tehdä itse, voi ulkoistaa. (Kiiskinen ym. 2002, 28.)

Prosessijohtaminen lähtee liikkeelle prosessien tunnistamisesta, määrittelystä ja kuvauksesta sekä prosessien omistajien nimeämisestä. Prosessijohtaminen vaatii, että prosesseille asetetaan mittarit ja niiden suorituskkyä mitataan, jotta voidaan tehdä prosessien jatkuvaa kehittämistä. (Virtanen & Wennberg 2005, 115). Prosesseissa esiintyy aina vaihtelua, joka vaikuttaa lopputuotteeseen. Normaali vaihtelu pitää olla määritetty, jotta voidaan asettaa valvontarajat. (Feigenbaum 1991, 278.) Mittaamalla selvitetään syitä muutoksiin, pyritään saavuttamaan vakautta prosesseihin, varmistetaan asiakkaiden tarpeiden tyydyttyminen sekä ohjataan kehittämistä. Mittaustapoja on monia, kuten tulostaus, jolla mitataan tuloksen laatua tai sisäiset laatumittaukset, joilla mitataan työn tekemisen laatua. (Armistead & Machin 1997.) Laadullinen mittari on esim. asiakastyytyväisyys. Tuloksiin keskittyvä mittaaminen on tyypillistä, mutta silloin reaktioaika on pitkä. Prosessijohtamisen keinoilla, kuten hyvillä mittareilla, voidaan ennakoida tulosta. (Soin 1998, 162–164.) Mittaaminen kuuluu keskeisesti prosessien hallintaan. Mikäli prosessia ei voi mitata, niin sitä ei voi ohjata. Jos prosessia ei voi ohjata, sitä ei voi johtaa eikä hallita. (Lecklin, 1999, 165.) Mittaaminen onkin yksi prosessijohtamisen avaintekijöistä ja ilman kunnolla mitattavia tekijöitä prosesseja ei voida johtaa. (Armistead & Machin 1997.) Prosessin tehokkuuteen voi vaikuttaa se, kuinka monta kertaa tehtävä siirtyy henkilöltä tai osastolta toiselle prosessin aikana. Lisäksi koko prosessin tehokkuuteen vaikuttavat prosessille asetettujen tavoitteiden saavuttaminen, toimintojen optimaalinen suorittaminen, osatoimintojen tuottama lisäarvo lopputulokselle ja osatoimintojen suorituksen tehokkuus. (Kiiskinen ym. 2002, 46–47.)

Prosessin kehittäminen tapahtuu niin pienin askelin, että se ei välttämättä näy edes prosessikaaviossa, sillä kehitys tapahtuu yhden työvaiheen sisällä. (Lecklin 1999,

163.) Prosessien kehittäminen lähtee nykytilanteen määrittämisestä, mikä käytännössä edellyttää prosessien kuvaamista, sillä kuvaamatonta prosessia on vaikea kehittää. Nykytilan määrittämisen jälkeen tulee tavoitteiden määrittäminen. Sen jälkeen kuvataan uuden toimintamallin mukaiset prosessit. Kuvausten jälkeen malli otetaan käyttöön esimerkiksi kokeiluna. (Kiiskinen ym. 2002, 49–62.) Prosessin uudistaminen tarkoittaa sitä, että prosessi suunnitellaan kokonaan uudestaan (Lecklin 1999, 164). Prosessin kehittäminen ei pääty käyttöönottoon, vaan prosessia tulee valvoa ja tarkkailla edelleen. Prosessin omistajan tulee jatkuvasti tarkkailla esimerkiksi, onko prosessi nopeutunut, ovatko virheet vähentyneet tai asiakastyytyväisyys lisääntynyt. (Lecklin 1999, 215.) Perinteinen tapa kehittää prosesseja on toisen organisaation käytänteiden hyödyntäminen eli benchmarking. Myös erilaiset laatupalkintomallit kuten Euroopan laatupalkintomalli, European Foundation of Quality Management (EFQM) ja vastaava yhdysvaltalainen malli, Baldrige, tarjoavat työkaluja prosessien kehittämiseen. (Armistead & Machin 1997.)

Prosessijohtamisella luo mahdollisuudet kehittää asiakasturvallisuutta yhtenäistämällä toimintatapoja ja kirkastamalla tehtäväkuvia, parhaimmillaan se luo tasalaatuisiapalveluja. Prosessien mallintaminen auttaa tarkastelemaan osatoimintoja kriittisesti ja parantamaan asiakkaan hoitoprosessia. (Kankainen 2014, 5.) Kankaisen (2014, 77–78, 91) tutkimuksen mukaan prosessien mallintaminen auttaa kasvattamaan työntekijöiden tietoisuutta organisaation ydintoiminnoista. Tietoisuuden lisääntyminen auttaa myös tarkastelemaan osatoimintojen sujuvuutta ja mielekkyyttä kriittisesti sekä lisää toiminnan ohjattavuutta sekä hallittavuutta. Prosessit ovat johtamisen väline. Prosessien johtaminen edellyttää ymmärrystä organisaation kokonaisvaltaisesta toiminnasta, ja siinä on tärkeää ymmärtää prosessien väliset liittymäpinnat. Prosessien johtaminen on keino vahvistaa etenkin organisaation sisäistä, mutta myös ulkoista vuorovaikutusta. (Virtanen & Stenvall 2010, 148–153.)

Prosessijohtamisen yleinen kompastuskivi on kehittää prosesseissa sitä vaihetta, jossa on ongelma. Prosessia on kuitenkin hyvä tarkastella kokonaisuutena ja huomioida asioiden suhteet toisiinsa. Prosessien kuvaus ei siis ole turhaa, vaan tärkeä osa kokonaiskuvan antamisessa. Hyvä prosessikuvaus onkin johtamisen työväline, joka auttaa kehittymään ja ratkaisee onnistumisen, saaden sen vielä näyttämään helpolta. (Pitkänen 2010, 82.)

Johtajan on hyvä tietää, että henkilökunnan osaamisen kartoittaminen ja osaaminen vaikuttavat organisaation laatuun. Kun henkilökunta saa panostaa työssä omaan osaamiseen, hyötyy siitä koko organisaatio ja erityisesti asiakkaat saivat parempaa palvelua ja myös laatu nousee. (Virolainen 2017, 30.) ITE3-itsearviointikysely JST Solu Oy:ssä antaa johtajalle tärkeää tietoa koko organisaation tilasta ja siitä, miten sitä pitäisi kehittää tulevaisuudessa saadakseen parempia tuloksia laadussa eli prosessien johtamista tarvitaan. Johtaja saa sen myötä myös selkeän kuvan siitä, mitä henkilöstö tietää yrityksestä, sen toiminnasta sekä prosesseista. Suomessa tehtiin tutkimus Suomalaisen työelämän tila 2016 ja sen mukaan suomalaisissa organisaatioissa johtamisessa on paljon parantamisen varaa. Monet johtajat johtavat yrityksiään pelkästään rahan vuoksi ja yrityksen missio puuttuu kokonaan tai sitä ei ole edes tunnistettu. (Virolainen 2017, 35-36.)

Muutokset ja uudistukset ovat sosiaali- ja terveysalalla arkipäivää tietotekniikkauudistuksista lähtien palvelujärjestelmien muutoksiin saakka. On siis vain luonnollista, että johtamisen merkitys muutostilanteissa korostuu. Muutokset työyhteisössä ovat osa kehitystä, jonka keulakuvana esimies toimii. Kehittämiskohteina työyhteisöissä ovat usein työn tavoitteet, työn järjestely, arviointi, osaaminen, resurssit ja rajapinnat. Esimiehen tehtävänä on mahdollistaa tämä kehittämistyö työyhteisössä ja esimies vastaakin toiminnan laadun arvioinnista ja kehittämisestä. (STM 2009, 51–56.)

4 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyö on toimintatutkimus, jonka **tarkoituksena** on saada ensimmäisen ITE-kyselyn tulosten perusteella tietoa yrityksen laadun tilasta ja arvioida sen jälkeen toteutettujen toimenpiteiden koettua vaikutusta toisen ITE-kyselyn tulosten perusteella. Kyselyjen vastausten perusteella tehdään analyysiä tapahtuneesta kehitys-

trendistä. Opinnäytetyön **tavoitteena** on luoda kokonaiskuva laadun implementoinnin tilasta ja antaa työkaluja työntekijöille laadun jalkauttamista ja jatkuvaa kehittämistä varten. Tavoitteena oli saada laadun itsearvioinnin tulosten parantumista huomattavasti. Kehittämistyökaluksi valittiin PDCA-menetelmä, jolla jokainen työntekijä voi kehittää omaa työtään laadunhallinnan osalta nopeasti ja tehokkaasti.

Tutkimuskysymykset:

- 1) Mikä on laadun tila organisaatiossa henkilökunnan näkökulmasta?
- 2) Millä tavalla laatu on parantunut PDCA-menetelmän avulla?

5 Toimintatutkimus JST Solum Oy:llä

Toimintatutkimus JST Solum Oy:ssä aloitettiin keväällä 2014 tutustumalla ITE3-itsearviointimenetelmään. Tutustumisen jälkeen henkilöstöä tiedotettiin ITE3-itsearvioinnin toteuttamisesta kehittämisiltapäivän aikana. Henkilöstö täytti 25-kohtaisen kyse-

lylomakkeen ja vastaukset käytiin yhdessä läpi henkilöstön kanssa. Vastausten perusteella mietittiin, mitkä ovat kehittämistarpeet tulevaisuutta ajatellen. Kehittämistehtävät jaettiin vastaavien ohjaajien kesken, jotka veivät asiat käytäntöön eli parannustoimia tehtiin arjen työn ohessa. Näiden vaiheiden jälkeen tehtiin uusi arviointi syksyllä 2017 ja niiden tuloksia verrattiin vuoden 2014 tuloksiin ja tehtiin analyysiä tapahtuneesta kehitystrendistä.

5.1 Toimintatutkimus

Lähestymistapana tässä kehittämistehtävässä oli toimintatutkimus, jossa tietoa tuotetaan käytäntöjen kehittämiseksi. Toimintatutkimuksessa suunnitellaan sekä kokeillaan uusia toimintatapoja ja sen sisällä oleva tutkimus- ja kehittämisprojekti on rajattu ajallisesti (Heikkinen 2007, 16-17). Toimintatutkimukselle ominainen piirre on se, että sitä tehdään yhdessä tutkittavien kanssa ja tarkoitus on muuttaa tutkittavien maailmaa parempaan suuntaan. Toimintatutkimus perustuu aina siis tutkijan ja tutkittavien yhteistoimintaan, heidän välisiin yhteisiin sopimuksiin ja sääntöihin. (Kuusela 2005, 53.)

Kehittämistehtävän luonne vaikuttaa siihen, millaisella lähestymistavalla kehittämis-työtä lähdetään viemään eteenpäin. Lähestymistapa ei ole mikään yksittäinen menetelmä, kuten haastattelu, vaan sillä tarkoitetaan kokonaisvaltaisempaa kehittämistehtävään sopivan tutkimusstrategian valintaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 36, 51.) Lähestymistavan valintaan vaikuttaa kehittämistehtävän aihe sekä sen tarkoitus ja tavoite. Lisäksi siihen vaikuttaa tutkimuskysymykset sekä tiedonkeruu- ja analysointimenetelmät (McNiff & Whitehead 2011, 48). Toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti tutkija toimii osallisena tutkimuksessa, kuten muutkin toimijat. Toiminnan tarkoituksena on parantaa yhdessä toimijoiden kanssa huomattuja epäkohtia (Kuula 2001, 218).

Toimintatutkimusta voidaan selittää sanojen toiminta ja tutkimus kautta. Toiminnalla tarkoitetaan sitä toimintaa ja siihen liittyviä tekoja, joiden tarkoitus on muuttaa käytäntöä paremmaksi. Tutkimuksen avulla saadaan uutta ymmärrystä ja tietoa siitä, miten ja miksi tuo muutos parempaan on tapahtunut käytännössä. (McNiff & Whitehead 2011, 10.)

Toimintatutkimus perustuu ihmisten sosiaaliseen toimintaan tutkimusta tehneen Lewinin näkemyksiin 1940-luvulla. Hänen keskeisimpiä ajatuksiaan oli yhdistää teoriaa käytännön ongelmien ratkaisemiseen. Lewinia on tulkittu vuosien mittaan monista näkökulmista ja valintaan on vaikuttanut se, mistä asiasta, kenelle ja mitä tavoitellen hänestä kerrotaan. Kuula (2001) on väitöskirjassaan esitellyt useita Lewinia tulkinneita henkilöitä, ja tässä yhteydessä heistä esitellään tarkemmin tutkija Björn Gustavsen ja hänen edustamansa suuntaus kommunikatiivinen toimintatutkimus. (Kuula 2001, 32, 42, 46.)

Gustavsenia ja Lewinia kiinnosti selvittää mahdollisuuksia parantaa työelämää tutkimuksen avulla. He halusivat tutkimukset lähemmäksi todellisia tilanteita, joten syntyi ajatus kenttäkokeista, joissa teoria ja käytäntö yhdistyisivät.

Kommunikatiivinen toimintatutkimus pohjautuu ajatukseen, että työelämän muutosten edellytyksenä on kommunikaatio eli vuorovaikutus. Jokaisella, johon muutos vaikuttaa, on oltava oikeus ja mahdollisuus osallistua muutoksesta käytävään keskusteluun. Tarkoituksena on yhteisen keskustelun avulla löytää mahdollisuuksia ja ratkaisuja työelämän muutoksille. Lähtökohtana on, että jokaisen osallistujan ajatukset ja mielipiteet ovat tärkeitä riippumatta kenenkään ammatti- tai hierarkia-asemasta. (Kuula 2001, 42, 93.) Myös Ojasalon ym. (2014, 58) mukaan toimintatutkimuksen keskeinen piirre on yhteisössä toimivien ihmisten mukaan ottaminen ja heidän aktiivinen osallistuminen kehittämiseen. Toimintatutkimuksen avulla haetaan ratkaisua johonkin organisaation arjen ongelmaan ja pyritään saamaan aikaan muutosta. Kehittäminen kohdistuu toimintatapoihin ja erityisesti siihen, miten asioiden tulisi olla.

Kuula (2001, 116) käsitteli väitöskirjassaan tutkijan roolia muutoksen toteuttamisessa eli minkä verran tutkijan pitää tai hän edes saa vaikuttaa prosessinkulkuun. Tutkijan rooli on muuttunut vuosien myötä ekspertin ja konsultin rooleista tasavertaiseksi osallistujaksi. Myös Heikkinen, Rovio & Kiilakoski (2010, 17, 20) mukaan toimintatutkimuksessa tutkija on usein aktiivinen vaikuttaja ja toimija. Hän käynnistää muutoksen ja ohjaa ihmisiä uskomaan omiin kykyihin ja toimintamahdollisuuksiin. Tällainen voimaannuttaminen rohkaisee ihmisiä kehittämään asioita paremmiksi. Tutkijan on huolehdittava, että kehittämistoiminta on yhteisesti sovittua ja ihmisiä ohjaa yhteinen näkemys toiminnasta ja sen tarkoituksesta. Kuula (2001) täsmentää tutkijan roolia esittämällä, että tutkija voi olla asiantuntija jolla on tietoa organisaatioteorioista

sekä tutkimus- ja analyysimenetelmistä, mutta hän ei saa ohjata muutosprosessia sisällöllisesti esimerkiksi antamalla valmiita vastauksia ja toimintamalleja (Kuula 2001,141). Toimintatutkimuksessa tutkimuksen suorittaja voi itse määritellä, millainen rooli hänellä on kyseisessä tutkimuksessa. Vaatimuksena tosin on, että hän tietää tarkalleen mitä käytännössä tapahtuu, jotta hän voi täsmällisesti kerätä ja analysoida aineistoa lopullisia johtopäätöksiä varten. (McNiff & Whitehead 2011, 50.)

Toimintatutkimus on yleensä ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti, jota hahmotetaan syklinä, jossa suunnittelu, toiminta ja arviointi vuorottelevat kehämäisesti. Peräkkäiset syklit muodostavat toimintatutkimuksen spiraalin. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2010, 79.) Spiraalimallissa kehittämistoiminta on jatkuva ydinprosessi, jossa konkreettinen tekeminen ja siitä keskusteleminen muodostavat toiminnan kehän. Prosessi jatkuu ensimmäisen kehän jälkeen ja toistuessaan muodostaa aina uuden kehän täydentäen edellistä. Spiraali sisältää peräkkäisiä kehiä, joissa saavutettuja tuloksia arvioidaan uudestaan, jolloin tulos tarkentuu ja kohdentuu. (Toikko & Rantanen 2009, 66.) Käytännössä suunnittelu, toiminta ja arviointi eivät ole irrallisia toimintoja, vaan niitä toteutetaan osittain yhtä aikaa. Toiminnot voivat olla ajallisesti eripituisia mutta ne liittyvät hyvin tiiviisti toisiinsa muodostaen edellä mainitun kehän. (Heikkinen ym. 2010, 80.)

Toimintatutkimuksessa yhdistyy samanaikaisesti sekä tutkitun tiedon tuottaminen, että käytännön muutoksen aikaansaaminen (Ojasalo ym. 2014, 58). Muutosta ei saada aikaan pelkän teorian tiedon avulla, esimerkiksi kirjoittamalla tieteellisiä raportteja, eikä myöskään vain tekemällä kenttätöitä. Onnistunut toimintatutkimus edellyttää sekä tutkijan ja kohteen välistä vuorovaikutusta, että tutkijan valmiuksia ja taitoa tehdä tutkimustyötä. (Kuula 2001, 208.)

Kanasen (2012, 37–38) mukaan toimintatutkimus alkaa siitä, mihin laadullinen ja määrällinen tutkimus loppuvat. Toimintatutkimuksen tavoitteena on muutos, kun taas perinteiset tutkimusotteet (laadullinen ja määrällinen) ovat toteavia. Muutoksen aikaansaaminen on haastavampaa tutkijalle, sillä se edellyttää ilmiöön liittyvien kausaalisuhteiden ymmärtämistä ja niihin vaikuttamista interventiolla. Ymmärtäminen ei kuitenkaan yksin riitä toimintatutkimuksessa vaan se on edellytys toteutettavalle muutokselle.

Toimintatutkimukseen kuuluu aina käytännön osa eli muutoksen aikaansaaminen ja tutkimusosuus, jonka kautta pyritään tiedon lisäämiseen. Kohteena ovat lähes aina ihmiset ja heidän toimintansa ja toimintatutkimuksen tekijä on usein myös tutkimuskohteen jäsen. Se vaatii tutkijalta enemmän tietoa ja perehtymistä itse ilmiöön kuin perinteinen tutkimus, sillä tavoitteena on muutos, sen kokeilu ja läpi vieminen. (Kananen 2009, 38.)

Toimintatutkimus ei pyri yleistämään vaan ne koskettavat yksittäistapauksia. Tutkimustuloksena saadaan muutos entiseen, joka koskee vain toiminnan kohteena ollut ilmiötä. Tulokset voivat kyllä luonteeltaan olla sellaisia, että niillä käyttöä laajemminkin. Tällöin voidaan puhua teorioista. (Kananen 2009, 27.)

5.2 Toimintatutkija

Tutkijat osallistuivat itse toimintatutkimukseen yhtenä kehittäjäjäsenenä. Toimintatutkimuksessa tutkijan rooli on olla yhteistoiminnan koordinoija ja osallistuja, joka on yhteisvastuullinen muiden kehittämiseen osallistuvien kanssa (Huttunen 1999, 168). Heikkisen & Jyrkämän (1999, 44–46) mukaan toimintatutkija voi olla työyhteisön jäsen, joka kehittää työtä intervention, väliintulon avulla. Tehdään jotain toisin kuin ennen, ja katsotaan mitä tapahtuu, ei millä tahansa muutoksella, vaan muutoksella parempaan.

Huovisen & Rovion (2008, 101–102) mukaan toimintatutkimukseen osallistuminen edellyttää osallistujien ja tutkijan tiivistä yhteistyötä ja luottamusta. Luottamus edellyttää viiden dialogisuuden periaatteen toteutumista: osallistuminen, sitoutuminen vastavuoroisuus, vilpittömyys ja refleksiivisyys. Osallistuminen edellyttää vapaaehtoisuutta, mutta sitoutumistakin tarvitaan, koska jaettu asiantuntijuus vaatii osallistujilta aktiivisuutta. Osallistumiseen kuuluu esimerkiksi yhteistä suunnittelua, kuuntelemista, kyselemistä ja yhteenvetojen tekemistä. Tutkija eläytyy osallistujien kokemuksiin, mutta ottaa samalla etäisyyttä arvioiden tutkimustilannetta kriittisesti ja neutraalisti. Tutkija reflektoi havaittua myös yhdessä osallistujien kanssa. Toimintatutkimuksen kenttävaihe on parhaimmillaan osallistujien tasavertaista vuorovaikutusta.

Toimintatutkija osallistuu muutosprosessiin tutkimusaineistoa tuottamalla. Tutkijan rooliin kuuluu pyrkiä antamaan aktiivisesti oma panoksensa toiminnan kehittämiseksi. Tutkija tekee aloitteita ja osallistuu keskusteluun aktiivisena toimijana. Usein toimintatutkijan ajasta suurin osa kuluukin erilaisiin toiminnan suunnitteluun ja arvioitiin liittyviin neuvotteluihin ja keskusteluihin osallistuminen. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 40.)

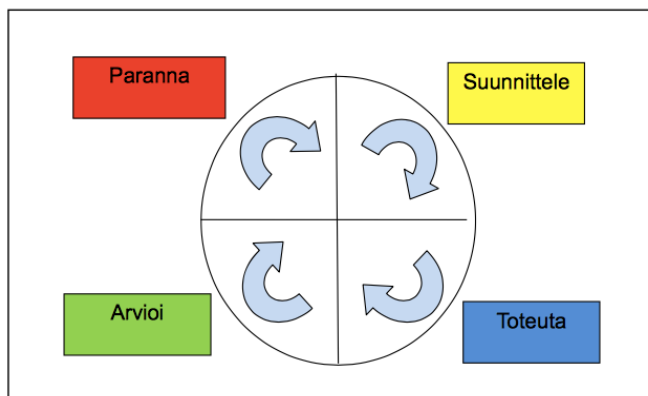
Toimintatutkija on myös itse oppimisprosessissa tutkimuksen ajan. Tutkijan on mahdollista reflektoida omaa rooliaan tutkimuksessa. Tutkijan oma tietoisuus, ymmärrys ja tulkinta kasvavat ilmiötä ja sitä ohjailevia tekijöitä tarkasteltaessa. Kaikki tutkimuksen aikana tapahtuneet ilmiöt ja asiat hyödyntävät tutkijaa ja ne on hyvä sisällyttää tutkimusraporttiin. Tutkijakin voidaan nähdä eräänlaisena aineistonkeruu välineenä, jonka välityksellä kertyy tietoa tutkimuskohteesta. Tutkija toimii tutkittavan yhteisön lisäresurssina toimintakäytäntöjä kehitettäessä. (Kiviniemi 1999, 74 - 76.) Tässä opinäytetyössä tutkimuksen tekijät toimivat toimintatutkijoina ja saivat tärkeää tietoa erilaisista ilmiöistä, mitä nähtiin tutkimuksen aikana.

5.3 PDCA -malli kehittämisprosessissa

Opinnäytetyössä laadun kehittämiseen käytettiin PDCA-mallia. Laadunhallinnan kehittäminen ja laadunhallinnan järjestelmän ylläpitämisen tulee olla yrityksessä jatkuvaa toimintaa. Järjestelmän kehittämisessä voidaan käyttää Demingin ympyrää (kuvio 2), niin kutsuttua laatukehää. Laatujohtamisen avulla pidetään kehän sykli jatkuvassa toiminnassa. Demingin mallin mukainen laadunparantamisajattelu tulee olla mukana kaikissa yrityksen palveluprosesseissa. (Holma 2003, 10.)

Työn kehittämisen ja laatutyön tunnetuimpia orientaatioita on tohtorin William Edwards Demingin (1900-1994) jatkuvan kehittämisen malli, jossa on neljä vaihetta, jotka seuraavat toisiaan: suunnittele, toteuta, arvioi ja paranna eli Plan, Do, Check, Act (PDCA). Prosessi on aina jatkuvaa. Deming nostaakin esille jatkuvan parantamisen ja se onkin hänen mallinsa ydinajatus. Deming on yksi tunnetuimmista laatuajattelijoista ja hänellä on ollut merkittävä vaikutus laatuajattelun kehittymiseen. (Hokkanen & Strömberg 2006, 80-81.)

Oheisessa kuviossa on Demingin PDCA ympyrä (kuvio 2). Kuviossa osoittaa, että vaiheet seuraavat toisiaan jatkuvana spiraalimaisena tapahtumana ja ympyrä kuvaa tällöin jatkuvaa parantamisprosessia.



Kuvio 2. Demingin PDCA ympyrä (Hokkanen & Strömberg 2006, 82; Laamanen 2005)

Ensimmäisessä suunnitteluvaiheessa (Plan) toiminta aloitetaan orientoitumisen, ideoinnin ja arvioinnin kautta. On tärkeää keskittyä olennaisesti keinoihin, joilla tavoitteet saavutetaan. Suunnitteluvaiheen jälkeen siirrytään toteutukseen (Do), jossa koeponnistetaan ja toteutetaan kuvattu prosessi. (Pitkänen 2005, 49-51.) Demingin ympyrä toimii samalla myös jatkuvan oppimisen ympyränä, koska siinä arvioidaan (Check) ja parannetaan (Act) (Pitkänen 2005, 51). Mallia on kuvattu myös spiraalina, joka alkaa nykytilan arvioinnista ja etenee nousevana spiraalina (Borgeman & Packalen 2002, 25). Spiraalimainen esitystapa luo efektiivisemmän ja dynaamisemman vaikutuksen, koska siinä tulee visuaalisesti vaiheiden jatkuvuus esiin.

Laatujohtamisessa ympyrän vaiheet voidaan selittää seuraavalla tavalla: plan - suunnittele, do - toteuta ja organisoi, check - seuraa ja ohjaa sekä act - mittaa ja paranna. Ympyrän kierrokset käydään läpi vaihe vaiheelta niin usein, että päästään kohti parempaa laatua ja pidetään positiivinen laatukierre käynnissä. Laadun kehittämisen tulisi olla jatkuva prosessi organisaation normaalin ydintehtävän rinnalla. Deming on myös korostanut prosessiajattelua ja sen merkitystä organisaatiotasolla. (Pesonen 2007, 63 – 64; Lai & Cheng 2009, 124.)

5.3.1 Plan

Suunnitteluvaihe pitää sisällään (Plan)orientoitumisen, ideoinnin ja arvioinnin. Suunnitteluvaiheessa tarkoituksena on kartoittaa nykyinen tilanne analysoimalla organisaation toimintaa. Analysoinnin tuloksen pohjalta mietitään tarve muutokselle ja tehdään suunnitelma muutoksen toteuttamiseksi. Tässä vaiheessa suunnitellaan, miten kehittämisprosessi toteutetaan, miten se etenee ja mitä toimenpiteitä tehdään muutoksen aikaansaamiseksi. (Rousu & Holma 2004, 58.)

Suunnitteluvaiheessa päätettiin lähteä jalkauttamaan ja parantamaan organisaation laatua ja tuoda henkilökunnalle tutuksi SHQS -laatujärjestelmää, joka oli jäänyt jokseenkin vieraaksi, etäiseksi sekä irralliseksi asiaksi henkilökunnalle. ITE3- itsearviointilomake täytti tarvittavat kriteerit SHQS-laatujärjestelmän kartoittamiselle organisaatiossa. Tavoitteena oli myös tuoda henkilöstölle PDCA-malli tutuksi ja ymmärrys jatkuvasta kehityksestä osana laatujärjestelmää, yritystoimintaa sekä jokapäiväistä työtä.

Kehittämistyö aloitettiin siten, että jokainen työntekijä täytti ITE3-arviointilomakkeen omaan rehelliseen näkemykseensä ja kokemukseensa perustuen kehittämisiltapäivässä 2014. Arviointi tehtiin itsenäisesti, viereiseltä työntekijältä ei saanut pyytää apua. Vastauksista (n=26) laadittiin yhteenveto, johon laskettiin arviointien keskiarvo sekä ei osaa sanoa –vastauksien määrä. Tulosten perusteella saatiin reaaliaikainen tieto laadun tilasta organisaatiossa (Taulukko 2). Tämän jälkeen tehtiin korjaavia toimenpiteitä PDCA-mallia hyödyntäen ja toinen ITE3-arviointikysely tehtiin keväällä 2017. Tulosten perusteella nähtiin, onko korjaavista toimenpiteistä ollut hyötyä ja päätettiin, otetaanko uudet toimintamallit käytäntöön pysyvästi.

JST Solum Oy:n laatujärjestelmän dokumentointi on luotu Microsoftin Portal Office –järjestelmään, jossa se koko henkilöstön saatavilla. Näin pyritään, että laatujärjestelmän toiminta ja kehittäminen ovat läpinäkyvää eri organisaatioiden välillä sekä jatkuvan kehitykseen mahdollistavaa. Organisaatio hyötyy arvioinnista saamalla arvokasta tietoa yrityksen nykyisestä laatuhankeeseen osaamisesta ja kehittämistarpeista, sen vaikuttavuudesta työhön, markkina-arvon nostamisesta sekä kilpailukykyyn parantamisesta kiristävillä markkinoilla.

Arviointi mahdollistaa samat psykiatrisen hoitotyön prosessit eri yksiköissä, joita arvioidaan sisäisellä ja ulkoisella auditoinnilla. Henkilötasolla opinnäytetyö tarjoaa osallistavaa otetta ja näkökulmia työhön lisäten tuntemusta laatujärjestelmästä sekä luoda asiantuntijoita organisaation laatujärjestelmän ylläpitämiseen ja kehittämiseen.

Alla olevassa kaaviossa on yhteenveto tuloksista ja muutoksista ITE3-kyselyn vastauksista. Paras tulos, minkä kyselyssä voi saada on 4. Kaaviossa on ensimmäisen kyselyn keskiarvot ja toisen kyselyn keskiarvot sekä mahdolliset muutokset prosentteina, jotka ovat olleet joko positiivisia eli tulos on parantunut tai negatiivisia eli tulos on huonontunut.

Arviointikohde	1. Kysely 2014	2. Kysely 2017	Muutos
1. Toiminta-ajatus	3,08	3,6	+ 16,88 %
2. Arvot	3,12	3,2	+ 2,56 %
3. Toimintasuunnitelma	3,16	3,33	+ 5,37 %
4. Asiakastarpeet	2,82	2,53	- 10,28 %
5. Palveluprosessit	2,92	3,33	+ 14,04 %
6. Palvelumäärittelyt	2,86	3,26	+ 13,98 %
7. Vastuusuhteet	3,08	3,33	+ 8,11 %
8. Esimies-alaiskeskustelut	3,96	3,8	- 4,04 %
9. Koulutussuunnitelma	2,39	2,66	+ 11,29 %
10. Perehdytys	2,76	3,66	+ 32,60 %
11. Varusteet, laitteet	2,96	2,73	- 7,77 %
12. Kalibrointi	2,58	3,20	+ 24,03 %
13. Laatukriteerit	3,25	3,40	+ 4,61 %
14. Ostopalvelut	2,96	2,86	- 3,37 %

15. Ilmapiirikartoitus	2,54	3,53	+ 38,97 %
16. Asiakaspalaute	3,12	3,33	+ 6,73 %
17. Sisäiset asiakkaat	2,89	3,00	+ 3,80 %
18. Palveluesite	3,58	3,40	- 5,02 %
19. Dokumentointi	3,00	3,80	+ 26,66 %
20. Tilastot	2,78	3,00	+ 7,91 %
21. Mittarit	2,81	2,20	- 21,70 %
22. Ohjeiden valvonta	3,11	3,33	+ 7,07 %
23. Itsearviointi	2,30	2,93	+ 27.39 %
24. Vertailut muihin	1,87	0,53	- 71,65 %
25. Projektit	2,75	2,60	- 5,45 %
Keskiarvo yhteensä	2,90	3,06	+ 5,51 %
Toteutumisprosentti	100 %	39,5 %	- 60,5 %

Taulukko 2. Kooste ITE3-arvioinneista

Ensimmäisen kyselyn henkilökunnan vastausprosentti oli 100 %. Vastausten sijoittuminen eri vastausluokkiin oli melko tasaista. Toisen kyselyn kokonaisvastausprosentti oli 39,5%. Muutos selittyy, että ensimmäinen ITE3-arviointikysely tehtiin paperisena kehittämisiltapäivän aikana, jossa oli koko henkilökunta mukana. Toinen ITE3-arviointikysely tehtiin sähköisenä työpäivän lomassa eli vastuu kyselyyn vastaamisesta oli työntekijällä itsellä.

Vastaus- luokka		Ensimmäinen ITE3-kysely 2015	Toinen ITE3-ky- sely 2017
0	Ei ole toteutunut lainkaan tai asia ei ollut esillä	20 = 3,07 %	0=0,00 %
1	Asia ollut esillä tai pohdittavana	42 = 6,46 %	17 = 4,70 %

2	On parhaillaan kehitteillä ja kokeilu on meneillään	73 = 11,23 %	14 = 3,87 %
3	Asia toteutuu toiminnassa ja sitä pitää vielä kehittää	261 = 40,15 %	110 = 30,39 %
4	Asia toteutuu sellaisena kuin pitääkin	178 = 27,38 %	181 = 50 %
E	En tiedä asiasta mitään eikä se koske minua	3 = 0,46 %	40 = 11,05 %
Tyhjä		73 = 10,92 %	0 = 0,00 %

Taulukko 3. Kooste vastausluokista

Eniten vastauksia sijoittui luokkaan 3 ja 4, joihin sijoittui yhteensä 67,53 % vastauksista eli yli puolet. Tyhjien, vastaamatta jääneiden kohtien osuus kaikista 650 vastauskohdasta oli 10,92%. Myös toisessa kyselyssä eniten vastauksia sijoittui luokkaan 3 ja 4. Tyhjien osuus toisella kyselyllä oli 0%.

5.3.2 Do

DO- kohdassa siirrytään suunnitelman toteuttamiseen. Toteutus dokumentoidaan huolellisesti ja siinä on oltava dataa siitä, mitä todella tehtiin ja mitä tapahtui, kuvauksessa näkyy toiminnan edistyminen ja pysähtyminen. Asiaa käydään läpi edistävien tai haittaavien tekijöiden kontekstistä. (Mattila 2009, 54).

Tässä vaiheessa toteutettiin käytännössä kehittämistoimenpiteet, joita tehtiin ensimmäisen ITE3-kyselyn perusteella. Tärkeänä osana oli työntekijöiden yhtenäistäminen, aikaisemmasta yksikköajattelusta siirtyen laajentumaan yritysajatteluun. Tämä näkyi mm. kehittämisiltapäiviä, jossa kaikki työntekijät tapasivat ensimmäistä kertaa yhdessä toisiaan. Näissä iltapäivissä tarkoituksena oli luoda raamit laadun nykytilalle ja tulevaisuuden haasteille. Kehittämisiltapäivissä vuosina 2014 jatkuen nykyhetkeen käsiteltiin laatua ja sen tilaa. Samalla tavalla kävimme läpi PDCA-menetelmää ja ymmärrystä jatkuvasta kehittämisestä sekä siitä, mikä merkitys kehityksellä on laadun ja sen kautta toiminnan jatkuvuuden ja menestymisen kannalta.

Vuoden 2015 aikana kaikille työntekijöille pidettiin koulutus Office –järjestelmän käytöstä, jolloin kaikilla oli lähtökohtaiset samat tiedot ja taidot järjestelmän käytöstä. Työyhteisöt jakautuivat vuoden 2015 lopusta erillisiin prosessityöryhmiin, jotka tapasivat 1-4 kertaa vuodessa. Näissä prosessityöryhmissä arvioitiin prosesseja PDCA-mallin mukaisesti, työntekijät saivat ensikosketuksen laadun kehittämiseen juuri tätä kautta. Samalla luotiin myös toimintaa ohjaava rakenteellinen vuosikello, joka aikatauluttaa prosien ja laadunhallinnan.

Vuonna 2015 pidettiin myös vastaaville ohjaajille koulutusta PDCA-menetelmän käytöstä ja kehittämisen merkityksestä päivittäisessä työssään. Heidän esimiesrooliaan vahvistettiin ja laadun tavoitteiden painopisteet käytiin yhdessä sovitusti läpi. Näin he pystyivät hahmottamaan entistä paremmin omaa rooliaan laatutyössä ja sitä, mitä heiltä vaaditaan ja mitä he delegoivat työntekijöilleen. Vuoden 2015 ja 2016 aikana pidettiin kaksi ylläpitoauditointia, joihin myös työntekijät osallistuivat aktiivisesti. Auditoinneissa korostui merkittävällä tavalla kaiken laatutyön juurisyyden analysointi ja jatkuvan kehittämisen tärkeys yrityksen jokaisella tasolla.

5.3.3 Check

Syklin seuraavassa vaiheessa kirjataan kehittämistyön ja verrataan tuloksia niihin tavoitteisiin, joita aikaisemmassa vaiheessa laadittiin (CHECK). Alussa luotu ajatus ja visio, ei välttämättä ole toiminnan lopputulos. Tällöin yhteenvedosta on havaittavissa analysointia siitä, mitä kokonaissyklissä opittiin ja mitä asioita tai virheitä on otettava huomioon jatkossa. Tämä osa liittyy olennaisena osana syklin viimeiseen vaiheeseen, jossa johtopäätöksen teon vaiheessa merkitään kehittämiskokeilun tuoman tiedon hyödyntäminen arjessa ja mietitään mikä on seuraava vaihe, jotta vision lopullinen tilanne saavutettaisiin. Vaiheen aikana voi myös käydä niin, että lopputulos ei ole ideaali, vaan kehittämisen visio tai tavoite tulee määritellä uudelleen. Kriittinen ajattelu luo mahdollisuuden pitää kehitystyö mielekkäänä ja aktiivisena. (Mattila 2009, 54-55). Tässä vaiheessa tarkistettiin toisen ITE3 -kyselyn avulla, keväällä 2017, kuinka toimintamallit olivat implementoituneet ja kuinka työntekijät näkivät laadun kokonaisuudessaan sen, kuinka hyvin PDCA-menetelmän käyttö on vaikuttanut laadun jalkautumiseen ja jatkuvan kehityksen ymmärtämiseen.

5.3.4 Act

Syklin viimeisessä vaiheessa johtopäätöksen suorittamisen jälkeen kirjataan ylös keilun tarjoaman tiedon hyödyntäminen yrityksen perustyössä ja arjessa sekä analysoidaan seuraava vaihe, jolla saavutetaan vision lopullinen tavoite. On tärkeää arvioida, otetaanko muokatut toiminta- ja prosessimallit osaksi organisaation käytäntöä. Syklin sisällä saattaa prosessista nousta tilanne, jolloin huomataan, ettei alkutilanteessa määritelty tavoite ole ideaali tai optimaalinen vaan visio täytyy määritellä uudelleen. Tämän analyysin tarkoituksena on pitää prosessin kehitystyön jatkuvasti aktiivisena. (Mattila 2009, 54-55).

6 Yhteenveto tuloksista ja pohdinta

Tässä kappaleessa käydään läpi, mitä tuloksia opinnäytetyö saavutti sekä pohdintaa tutkimuskysymyksien vastauksista. Opinnäytetyön tarkoituksena oli saada selville ITE3-kyselyn tulosten perusteella tietoa yrityksen laadun tilasta ja arvioida sen jälkeen toteutettujen toimenpiteiden koettua vaikutusta toisen ITE3-kyselyn tulosten

perusteella. Vastaukset saatiin suoraan ITE3-arviointilomakkeista. Tutkimuskysymyksissä pyrittiin hakemaan tietoa, mikä on laadun tila organisaatiossa ja millä tavalla laatu on parantunut PDCA -menetelmän avulla. Aloite ITE3-kyselyn tekemiselle tuli yrityksen toimitusjohtajalta, joka toivoi laadun systemaattista seuranta. Kyselyjen jälkeen laadun tila nousi jonkin verran ja tämä kysely osoitti, että laadun hyvään jalkauttamiseen tarvitaan vuosien työ. Tuloksista koostuu hyvä pohja ITE3-kyselyille tulevaisuutta ajatellen ja on hyödyllistä tietoa itse yritykselle. Vastausprosentti toisessa ITE3-kyselyssä olisi saanut olla korkeampi, koska ne olisivat vaikuttaneet merkittävästi tuloksiin sekä tulosten luotettavuuteen.

ITE3-kyselyn tuloksia:

Toiminnan perusteet ja perusarvot (kohdat 1 ja 2). Toiminta-ajatuksen ja arvojen tuntemus on parantunut kohtuullisen hyvin, liiketoiminnan kannalta on äärimmäisen tärkeää, että kaikki tuntevat yrityksen toiminta-ajatuksen ja arvot. Sisäinen horisontaalinen viestintä on ollut yhtenä tekijänä tulosten parantumiseen.

Arvot luovat yrityksen selkärangan koskien sääntöjä ja ohjeita. Jokainen yrityksen työntekijän tulee tuntea yrityksen arvot ja noudattaa niitä kirjaimellisesti. Arvot vaikuttavat myös yrityksen markkinointiin. Jos yrityksen työntekijä mainostaa yritystä hyvänä työpaikkana, seisoen yrityksen arvojen takana, on hän yrityksen työntekijälähtöis. (Hesso 2015, 28-29.)

Toiminnan suunnittelu (kohdat 3, 4, 5, 6, 7). Kaikki muut kohdat saivat paremman tuloksen toisessa kyselyssä, paitsi kohta 4. asiakastarpeet. Voidaan mainita, että asiakkaiden moniongelmaisuus heijastuu kaikkien yksiköiden arkeen. Se näkyy kyselyn tuloksissa, joissa asiakastarpeiden tulos on laskenut lähes 10 prosenttiyksikköä. Alan ja yhteiskunnan rakenteellinen muutos heijastuu voimakkaasti yrityksen toimintaan ja henkilöstöön. Tässä valossa tämä nopea muutos heijastuu varmasti henkilöstön käsitykseen asiakastarpeista. Jatkossa pyritään kouluttamaan henkilöstöä, jolloin pystytään tunnistamaan asiakastarpeet entistä tehokkaammin ja käytössä on oikeat työkalut psykiatriseen kuntoutukseen. Toimintasuunnitelma on korostunut aikaisempaa enemmän.

Aikaisemmin jokaisessa yksikössä tehtiin oma yksikön toimintasuunnitelma, nyt vuoden 2016 alusta lähtien on tehty JST Solum Oy:n toimintasuunnitelma, johon on sijoitettu yksiköiden omia tarpeita sisään. Näin pyritään vahvistamaan ajatusta laajemmasta toiminnasta ja päästään sivuun yksikkö –ajattelusta. SHQS laatujärjestelmä auttaa yhtenäistämään yksikköjen toimintaa ja on siksi erittäin tärkeä osa yrityksen laatua. SHQS laatujärjestelmä luo selkeät puitteet strategiseen johtamiseen, toimintojen järjestämiseen ja asiakasturvallisuuteen sekä antaa työkaluja oman toiminnan laadun arviointiin ja kehittämiseen. (Labquality).

Henkilöstövoimavarat ja niiden kehittäminen (kohdat 8, 9, 10). Esimies-alaiskeskustelut kohta laski ensimmäisen kyselyn jälkeen 4,04%. Syy laskuun voi löytyä uusien työntekijöiden vastauksista, koska organisaatiossa käydään ns. kehityskeskustelut vuosikalenterin mukaisesti. Koulutussuunnitelma laadittiin vuonna 2015 ensimmäistä kertaa laajamittaisena käsittämään koko organisaatiota. Sen lähes 12% parantuminen osoittaa, että henkilöstön osallistaminen ja aktivointi kyselyihin koulutustarpeista on tuonut työntekijöille motivaation kehittää ja kouluttaa itseään. Virolaisen (2017, 30) mukaan johtajan on hyvä tietää henkilökunnan osaaminen koska se vaikuttaa osaltaan laadun nousuun. Perehdytysprosentti parani yli 32 % ja se johtuu siitä, että perehdytyksen prosessia ja seurantaa on kehitetty aktiivisesti kuluneina vuosina.

Jotkut yritykset arvostavat työntekijöiden osaamista ja sen vuoksi panostavat erityisesti koulutukseen ja työpaikalla viihtymiseen. (Hesso 2015, 63-64). Aron (2018, 41-43) mukaan työpaikan laatua voidaan mitata työilmapiirillä ja siihen liittyy paljon erilaisia tekijöitä. Työilmapiiriin vaikuttaa ja sitä muovaa johtaminen ja jokainen työntekijä on vastuussa omalla panoksellaan työilmapiirin laadusta.

Tilat, varusteet ja niiden käyttö (kohdat 11, 12, 14). Näistä kolmesta kohdasta vain yksi kohta (12) koki parannusta kyselyjen välillä. Kalibrointi on kunnossa, mutta varusteet ja laitteet sekä ostopalvelujen kohdat laskivat. Varusteissa ilmeni, että niissä on parantamisen varaa ja niitä puuttuu yksiköistä. Ostopalveluista vastaa etupäässä palvelupäällikkö ja siksi henkilöstö ei ole tietoinen ko. asiasta. Tulosten perusteella

näistä kohdista löytyy kehittämiskohtia seuraavaan kyselyyn mennessä ja vastausten perusteella organisaation toiminnassa tarvitaan edelleen lisää läpinäkyvyyttä.

Palveluprosessit (kohdat 5, 6, 13). Kaikki kohdat paranivat melko paljon kyselyjen välillä. Palveluprosessien määrittäminen tehtiin vuoden 2016 voimakkaita muutoksia, osa aikaisemmista keskeisistä prosesseista lopetettiin ja tilalle otettiin uusia. Samalla niitä yksinkertaistettiin ja henkilöstö pääsi vastamaan omasta vastuuprosessista. Samalla lähiesimiesten ja toiminnanjohtajan roolia vähennettiin. Tavoitteena on, että tulevaisuudessa kaikki prosessin omistajat neljässä eri yksikössä tapaisivat sovitusti oman prosessin tiimoilta arvioimaan ja kehittämään prosessiaan PDCA-menetelmää hyödyntäen.

Tällä haluttiin tuoda jokaiselle työntekijälle vastuuta ja ymmärrystä jatkuvan kehityksen merkityksestä laatu järjestelmän ylläpidosta. Soin (1998, 162-164) puolestaan väittää, että prosessien pitää olla määritelty siten, etteivät ne ole henkilösidonniaisia, muutoin prosesseja vaihdetaan henkilövaihdosten myötä.

Johtaminen (kohdat 8, 15, 22). Kuten aiemmin jo todettiin, esimies-alaiskeskustelut vaativat vielä tarkentamista seuraavaan kyselyyn mennessä. Ilmapiirikartoitus puolestaan oli parantunut melkein 39 %. Vuosien varrella henkilökunta on jonkin verran vaihtunut ja on myös tapahtunut sisäisiä siirtoja yksiköstä toiseen henkilöstön toiveesta tai yksikön tarpeesta. Työpaikan hyvä ilmapiiri vaikuttaa työmotivaatioon ja sitä kautta laadukkaaseen työskentelyyn.

Tiedottaminen, markkinointi ja yhteistyö (kohdat 14, 16, 17, 18) Tiedottamisesta yrityksen sisällä on pyritty vuosien 2014-2017 aikana tekemään avoimempaa ja määrittelemään sille suuntaviivat ja selkeät vastualueet. Hokkanen ja Srömbergin (2006, 80-81) mukaan PDCA-menetelmä takaa laadun jatkuvan parantamisen organisaatiossa. Jatkuvasti laajentuva verkostoyhteistyö on tuonut monia yhteistyökumppaneita, jolta yritys on saanut hiljaista tietoa.

Toiminnan seuranta (kohdat 19, 20, 21, 22). Voimakkaiden vuosittaisten muutosten johdosta oli oletettavaa, että mittarointi on kyselyssä laskenut voimakkaasti, lähes

22%. Tavoitteena on, ettei jatkossa mittareita muuteta näin voimakkaasti ja prosessien vastuuhenkilöt muuttavat ne yhdessä prosessikokouksessa. Dokumentoinnin kehittyminen vuodesta 2011 vuoteen 2017 näkyy selkeästi yli 26% nousuna kyselyssä. Laatujärjestelmän alkuaikoina 2013 laatuasiakirjat ja dokumentointi olivat epäselviä. Yhtenäistä dokumentointia ja merkintää ei ollut, asiakirjoja oli eri muistitikuilla ja yksiköiden tietokoneilla. Suurimpana ongelma oli asiakirjojen päivitys ja eriäväisyys yksiköiden kesken. Jokaisessa yksikössä laadittiin oma laatuasiakirja, joka saattoi olla hyvinkin eriäväinen eri yksiköissä. Siksi päivittäminen ja tiedon siirtäminen, oli erityisen haasteellista, työntekijöillä ei ollut suurempaa tai syvällisempää tuntemusta laadusta tässä vaiheessa. Iivanainen & Syväoja (2012, 15) toteavat, että olennaisimmat potilaan hoitoon liittyvät tiedot ja päätökset kirjataan potilasasiakirjaan.

Dokumentoinnissa suurin osa asiakirjoista muunnettiin yhtenäiseen muotoon. Hyvänä esimerkkinä oli lääkehoitosuunnitelma, josta tuli JST Solum Oy:n yhteinen, jokainen yksikkö noudattaa yhteistä lääkehoitosuunnitelmaa. Samalla resurssien hallintaa pystyttiin vähentämään turhasta päivittämisestä ja yhtenäisyys vahvistui prosessin osalta kaikissa yksiköissä. Kesällä vuonna 2017 laatujärjestelmältä siirrettiin Googlen pilvipalveluun. Suurimpana uudistuksena oli jäljitettävyyden, seuranta sekä sähköisten kyselyiden lisääntyminen. Holman (2003, 52) mukaan hoito- ja palvelukuvaukset muodostavat laatuasiakirjan ytimen ja ne toimivat ohjenuorana siitä, miten työtä tehdään sekä toimii arvioinnin pohjana. Tästä esimerkkinä yhtenäinen lääkehoitosuunnitelma, jota kaikki yksiköt käyttävät.

Toiminnan arviointi ja kehittäminen (kohdat 16, 17, 20, 21, 23, 24, 25). Nykyinen kilpailutilanne ja saturoitunut kilpailutilanne ja uusien toimijoiden tulo on osaltaan vaikuttanut siihen, ettei mitään tietoa anneta ulos, mistä olisi kilpailijalle hyötyä. JST Solum Oy on kuitenkin aktiivisesti jalostanut ulkoista tiedottamista yrityksen verkkosivujen, Facebook –sivujen sekä erilaisten tiedotteiden kautta. Kilpailijoiden benchmarking nykyisellään hyvin vaikeaa, informaatiota on hyvin niukasti. Kyselyssä tulos oli laskeutunut lähes 72%, joka kuvaa hyvin nykyistä suuntausta ja tilannetta markkinoilla. Gröönroos (1998,75) toteaa, että laatu on kilpailuvaltti, jolla yritys pystyy saavuttamaan kilpailuetua ja laadun eteen tulee tehdä töitä, jotta yritys menestyisi kilpailijoi-

taan paremmin. Joka vuonna yrityksessä tehtiin sisäisiä auditointeja, joissa henkilöstöllä on suuri rooli niiden toteutuksessa. Sisäisessä auditoinnissa yrityksen työntekijät auditoivat ennalta suunniteltuja prosesseja toisessa yksikössä ja tuottavat auditoinnin tuloksena kehittämisajatuksia, joita jaetaan koko yrityksen sisällä. Näin pystytään sisäisesti seuraamaan laatujärjestelmän tilaa, saavuttamaan jatkuvaa kehitystä ja parannusta keskeisiin palveluprosesseihin. Tutkimuksessa itsearvioinnin merkityksen nousu yli 27% on erittäin hyvä tulos. Rousu & Holma (2004, 45) sekä Pokka-Vuento (2015) mukaan sisäisen auditoinnin lähtökohtana ovat organisaation omat tavoitteet ja tarpeet. Siinä arvioidaan, vastaako toiminta tehtyjä suunnitelmia, tavoitteita sekä kriteeristöjen ja lakien vaatimuksia. Sisäisessä auditoinnissa arvioidaan työyksikön tehokkuutta laatutavoitteiden saavuttamiseksi.

Pohdinta

Analysoitaessa tuloksia, voidaan päätellä PDCA-menetelmän hyödyttäneen kohtuullisen paljon yrityksen laatujärjestelmän implementointia. JST Solum Oy aloitti vuonna 2011 SHQS-laatujärjestelmän kehittämisen, jonka tarkoituksena on panostaa tulevai-

suuteen ja markkina-aseman säilyttämiseen laaduntunnustuksen ja jatkuvan kehittämisen kautta. Tulokset kertovat myös, että organisaation toimintaan tarvitaan lisää läpinäkyvyyttä. Opinnäytetyötä tehdessä suurin huomio kiinnittyi siihen, kuinka alkuvaiheessa laatua oli lähdetty yrityksessä viemään eteenpäin. Henkilöstöä ei ollut osallistettu missään vaiheessa, implementointia ei ollut suoritettu vaan laatu oli luotu muutaman avainhenkilön toimesta. Laatujärjestelmä olisi varmasti paremmassa vaiheessa, mikäli laatuhankeen alusta saakka olisi otettu koko henkilöstö mukaan ja järjestelmällisesti hyödynnetty PCDA-menetelmää. Lecklin (2006, 29-30) mainitsee, että laatujärjestelmän tarkoituksena on korostaa laadun järjestelmällisyyttä ja yhteistä toiminnan sekä varmistaa tasaisen laadun eri prosesseissa.

Vuonna 2014 tehtiin ensimmäinen ITE3-kysely sekä käytiin läpi PDCA-menetelmä henkilöstön kehittämisiltapäivissä. On tärkeää, että jokainen työntekijä tunnistaa oman roolinsa aktiivisena kehittäjänä laatujärjestelmässä ja tiedostaa tekevänsä laatu-työtä itseään ja yritystään – ei myöntäjää varten. Samoin jokaisen työntekijä tulee ymmärtää, ettei laatujärjestelmä ole staattinen tila vaan jatkuvasti kehittyvä ja muuttuva ympäristö. Sinervo ym. (2015, 132) mielestä työyhteisön innovatiivisuus on lisääntynyt, kun kehittämisprosessi etenee henkilöstölähtöisesti alhaalta ylöspäin.

Kokonaisuudessaan ITE3-kyselyn tulos oli parantunut vuodesta 2014 yli 5,5%, joka on muutoksessa ja kompleksisten markkinoiden saturoituessa kohtuullisen hyvä tulos. PDCA-menetelmän tuominen ja työntekijöiden osallistaminen on auttanut yrityksen laatujärjestelmän implementoinnissa sekä tuonut työntekijöille ymmärrystä staattisen laadun muuttamisesta jatkuvan kehittämisen toiminnaksi. Voidaan sanoa, että SHQS-laatujärjestelmä on olennainen osa JST Solum Oy:a, ei vain irrallinen implementoitamaton järjestelmä. Lähitulevaisuudessa SOTE-uudistus tuo osaltaan muutoksia toimintaympäristöön ja järjestelmään, asiakkaan valinnanvapaus tulee varmasti koskettamaan jossain vaiheessa myös psykiatrian asumispalveluita. Tällöin merkittävää on yrityksen tuottaman palvelun laatu.

Asiakas valitsee jaloillaan, mikäli ei ole tyytyväinen ostamaansa palveluun, kuten Russell & Taylorin (1998, 77) mielestä laatu on asiakkaalle kokemus siitä, mitä tuotteita tai palveluita haluaa. Tämän vuoksi yrityksen tuottaman palvelun laatu täytyy olla jat-

kuvasti tasaista ja kehittyvää. Jatkuvan kehittämisen näkökulma on ehdottoman tärkeää yrityksen organisaation jokaisella tasolla, eikä vain johdon tasolla. Tämän vuoksi ITE3-kyselyjen vastaukset ovat käyttökelpoisia.

Jos verrataan Riitta Vuorisen (2015) tekemään opinnäytetyöhön, henkilöstön antamiin arviointivastauksiin, niin yksikön suunnitelmallinen toiminnan kehittäminen (tilastot, mittarit, projektit ja vertailu muihin toimijoihin) jäi myöskin keskiarvovertailun mukaan heikoimmin toteutuneeksi kohdaksi. (Vuorinen 2015, 42.) Myös Piia Nieminen (2016, 26) oli tehnyt opinnäytetyössään itsearviointin ja tulos kohdasta 24, vertailut muihin, sai matalat keskiarvot. Kohta 24 näyttää saavan monessa arviointikyselyssä järjestään matalat lukemat. Onko se nykypäivää vai johtuuko se hoitoalan yrittämisestä ja sen kulttuurista. Olisiko kaupan alalla vertailut muihin onnistuneempia? Myös Hanna Kangasniemen (2012, 56) YAMK opinnäytetyössään tehtiin itsearviointi ja kohta 24 sai matalimmat vastaukset.

6.1 Eettisyys

Tutkimuksen lähtökohtana tulee olla ihmisarvon kunnioittaminen ja jokaisella tulee olla oikeus päättää, osallistuuko tutkimukseen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 25). Itsearviointikyselyyn osallistuivat koko organisaation henkilökunta. Kyselylomakkeessa ei kysytty mitään henkilötietoja, joista vastaajan voisi tunnistaa. Henkilötietolain (523/1999) mukaan tutkimuksessa ei tule käsitellä kenenkään henkilötietoja, ellei se ole tutkimuksen kannalta välttämätöntä ja tällöinkin ainoastaan osallistujan suostumuksella (Henkilötietolaki 523/1999, 8§ ja 14§).

Tutkimusta tehtäessä on huomioita myös eettiset periaatteet. Näitä periaatteita ovat tutkimuksen hyödyllisyys, rehellisyys ja yhteiskunnallinen hyödyllisyys. Tutkimukseen osallistuvien anonymiteetti on säilytettävä ja ihmisoikeuksia on kunnioitettava. Osallistujille on annettavat tarvittavat tiedot tutkimuksesta ja selvennettävä tutkimuksen vapaaehtoisuus. (Kylmä & Juvakka 2007, 147 - 155; Kankkunen & Vehviläinen - Julkunen 2009, 177 - 184.) Kuulan (2006, 47) mukaan tutkimuksen arvioinnissa tulee huomioida tutkittavan henkilön tai henkilöiden oikeudet ja hyvinvointi.

Suostumus tutkimukseen osallistumisesta tulee pyytää ja huomioida arvioinnissa, miten lupa on pyydetty ja laadittu. Luottamus osoitetaan noudattamalla näitä yhteisiä

sopimuksia. Voiko kyselyjen vastaukset olla koskaan täysin rehellisiä? Vastauksen antaja on suuressa vastuussa itse siitä, vastaako rehellisesti vai antaako epärehellisen vastauksen jostain syystä. Tässä kohtaa voi ajatella, että vastaajan eettisyys näkyy tuloksissa.

6.2 Luotettavuus

Opinnäytetyö tehtiin toiminnallisena tutkimuksena, jonka tavoitteena oli implementoida laatu järjestelmä PDCA-menetelmää hyödyntäen kiinteäksi osaksi yrityksen toimintaa. Tuloksia analysoitaessa on otettava huomioon, että vuosien 2014-2017 välisenä aikana henkilöstössä on tullut muutoksia ja vastausprosentti oli ensimmäistä tutkimusta huomattavasti matalampi. Ensimmäinen kysely tehtiin paperisena kehittämisiltapäivän aikana koko henkilökunnalle ja toinen kysely tehtiin sähköisenä ja siihen sai vastata vapaaehtoisesti. Vaikuttiko laadun tunteminen tai vieraus vastausprosenttiin? Pystyykö henkilökunnan vastauksiin luottamaan? Vastausprosentti kertoo myös osaltaan henkilöstön motivaatiosta vaikuttaa omalla panoksella laadun parantamiseen. Kysymysten asettelua ei pystynyt muuttamaan, koska kyseessä oli valmis kyselypohja. Miten kysymykset ymmärrettiin, vaikuttaa myös vastausprosenttiin.

Tässä tutkimuksessa käytettiin valmiita kyselylomakkeita, joista on saatavilla aiempaa tutkimusta. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella monella tavalla. Tämän työn luotettavuutta lisää aineistonkeruuseen valittu ITE3-itsearviointilomake, joka on suunniteltu mihin tahansa sosiaali- ja terveydenhuollon yksikköön käytettäväksi ja jota onkin käytetty useissa yksiköissä ja organisaatioissa mm. toiminnan laadun kehittämisen ja tavoitteiden asettamisen välineenä (Holma ym. 2010, 54). Toisaalta tulee muistaa, että ITE3-menetelmä on vain yksi laadun arvioinnin menetelmä ja se painottuu henkilöstön näkemykseen laadun tilasta yksikössä. Laadun luotettavampi arviointi voidaan saavuttaa käyttämällä erilaisia menetelmiä ITE-itsearviointimenetelmän tukena ja hyödyntämällä eri sidosryhmien arviointeja yksikön laadun tilasta.

Kanasen (2009, 87 – 99) mukaan tutkimuksen luotettavuutta voidaan osoittaa, että miten tulkinta on tehty ja miten se perustuu aineistoon. Toimintatutkimusta arvioidaan yleensä vertailemalla tuloksia hankkeen omiin tavoitteisiin. Tärkeää tuloksellisuuden saavuttamisen kannalta on se, että mittarit mittaavat muutosta, mutta lisäksi

voidaan mitata oppimista tai asenteiden muutosta. Kahden eri kyselyn tulosten perusteella voidaan todeta, että henkilöstö oli oppinut kyselyjen välillä jotain, joka vaikutti tulosten paranemiseen.

Luotettavuutta vähentävänä tekijänä saattavat toimia vastaajien erilaiset käsitykset tai tulkinnat lomakkeen kysymyksistä. Näitä luotettavuutta vähentäviä tekijöitä pyritään vähentämään käymällä lomakkeen ja vastausvaihtoehdot vastaajien kanssa läpi ennen kyselyn täyttämistä. Vastaajille on annettu myös mahdollisuus esittää tärkeitä kysymyksiä ennen varsinaista tilannetta, jossa ITE3- kysely tehdään. (Hirsjärvi ym. 2010, 232–233.) Luotettavuutta vähensi myös toisen ITE3-kyselyn vähäinen vastausprosentti toisella kerralla, joka johtui siitä, että kysely oli vapaaehtoinen. Tulevaisuudessa panostetaan siihen, että mahdollisimman moni henkilökunnasta vastaa kyselyyn ja on motivoitunut kehittämään laatua yhdessä koko henkilöstön kanssa.

6.3 Jatkotutkimushaasteet

Jatkossa implementoinnin ja seurannan merkitys vahvistuu entisestään, saavutettu työ ja jatkuvan kehityksen –mallin siirtyminen osaksi jokaisen työntekijän työskentelyä on erityisen tärkeää. ITE3-kysely on syytä tehdä keväällä 2018, jolloin nähdään implementoinnin vaikutukset ja pystytään etsimään uusia kehittämiskohteita, joita vastauksista tulee esiin. Kaiken pohjana on nämä ITE3-kyselyt, jotka tässä opinnäytetyössä tehtiin.

Lähteet

- Aaltio, I. 2011. Kehittynyt sosiaalinen rakenne työyhteisön kehittämisen edellytyksenä: arviointia kulttuuritutkimuksen ja kriittisen tutkimuksen näkökulmasta. Teoksessa P. Juuti (toim.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. JTO. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Aalto-Kallio, M. & Saikkonen, P. & Koskinen – Ollonqvist, P. 2009. Arvioinnin kartalla – matka teoriasta käytäntöön. Terveiden edistämisen keskuksen julkaisuja 7/200.
- Adam, E; Corbett, L; Flores, B; Harrison, N; Lee, T; Rho, B-H; Ribera, J; Samson, D; Westbrook, R. 1997. An international study of quality improvement approach and firm performance. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 17 No.9. MCB University Press.
- Alasoini, T., Lyly-Yrjänäinen, M., Ramstad, E. & Heikkilä, A. 2014. Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla. Menestys versoo työelämää uudistamalla. Tekesin katsaus 311/2014. Viitattu 29.10.2017: <https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/innovatiivisuus-suomen-tyopaikoilla.pdf>.
- Alasoini, T. 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Tykes -raportteja 76. Helsinki.
- Al-Mashari, M. & Zairi, M. 1999. BPR Implementation Process: an analysis of key success and failure factors. Business Process Management Journal Vol. 5, No 1, s. 87–112. MCB University press.
- Anttila, J. & Jussila, K. 2016. Mitä laatu on? Viitattu 23.09.2017. http://www.sfs.fi/ajankohtaista/uutiskirjeet/uutiskirjeet_2016/mita_laatu_on_artikkeli.
- Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent Oy, Helsinki.
- Armistead, C. & Machin, S. 1997. Implications of business process management for Operations Management. International Journal of Operations and Production Management.
- Biaudet, R. & Virtanen, V. 1990. ISO 9000 - perusta toiminnan kehittämiseksi. Helsinki.
- Borgman, M & Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Tammi.
- Deming W. Edwards (1993) New Economics for Industry and Government. MIT Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA, 1993.
- EN ISO 9000. 2015. Quality management systems. Fundamentals and vocabulary. 3rd edition, Brussels, European Committee for Standardization.
- Erhola, M., Vaarama, M., Pekurinen, M., Jonsson, P., Junnila M., Hämäläinen, P., Nykänen, E., & Linnosmaa I. 2014. SOTE-uudistuksen vaikutusten ennakoarviointi. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. THL.
- Feigenbaum, A. V. 1991. Total Quality Control. Third Edition. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Finlex. Henkilötietolaki. Viitattu 15.10.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523>.

- Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 4. uud. p. Helsinki: WSOY.
- Grönroos C. 2015. Service management a marketing. Managing the service profit logic. 4th Edition. West Sussex: Wiley.
- Hannus, J. 1993. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä: Gummerus.
- Hartikainen, R. 2011. Toiminnan kehittämien joukko-osastossa. Diplomityö. Teknista-loudellinen tiedekunta. Tuotantotalouden laitos. Lappeenrannan Teknillinen Yli-opisto.
- Haverila, M. J., Kouri, I., Miettinen, A & Uusi-Rauva, E. 2005. Teollisuustalous Infacs Oy. Tampere 2005: Tammer paino Oy.
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen – Avaimia tutki-mus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY.
- Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2010. Toimintatutkimus prosessina. Teok- sessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toiminta- tutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. korj.painos. Helsinki: Kansanvalistus- seura.
- Heikkinen, H. L. T. 2007. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon, Toimintatutkimuksen mene- telmät ja lähestymistavat. 2. tark. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Heikkinen, H. L.T. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikki- nen, H. L.T., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toiminta- tutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena Kustannus.
- Heinola, R. & Paasivaara, L. 2007. Kotihoidon prosessit. Teoksessa Heinola R. (toim.) Asiakaslähtöinen kotihoito –Opas ikääntyneiden kotihoidon laatuun. Stakes 2007:70. Vaajakoski: Gummerus
- Hesso, J. 20015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. 2., uudistettu painos. Helsingin seu- dun kauppakamari. Hansaprint Oy, Vantaa 2015.
- Hirsjärvi S, & Remes P. & Sajavaara P. 2010. Tutki ja Kirjoita.
- Hokkanen S. & Strömberg O. 2006. Laatuun johtaminen. Jyväskylä: Sho Business De- velopment Oy.
- Holma T. 2003. Laatua vanhustyön arkeen –suunta ja välineet kehittämistyöhön. Hel- sinki: Suomen Kuntaliitto.
- Holma, T. 2009. ITE- itsearviointia ja laadunhallintaa. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & K. Vataja (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS- kustannus.
- Holma T., Outinen M., Idänpään-Heikkilä U. & Sainio S. 2001. Kirkasta ja uudista laa- dunhallintaa –kehitä laatutalo. Opas sosiaali-ja terveydenhuollon organisaatioille. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2006. Laatuun johtaminen. Elämään laatua. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.

- Holma, T., Tolvanen, R. & Vihma, M. 2010. ITE3:2010. Opas ITE- itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmän käyttöön.
- Huovinen, T. & Rovio, E. 2008. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. korj. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Huttunen, R. 1999. Opettamisen filosofia ja kritiikki. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Väitöskirja.
- Idänpään-Heikkilä, U., Outinen, M., Nordblad, A., Päivärinta, E. & Mäkelä, M. 2000. Laatuksiteerit. Suuntaviivoja tekijöille ja käyttäjille. Helsinki: Stakes. Viitattu 13.08.2016. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75158/Aiheita20-2000.pdf?sequence=1>.
- Iivanainen, A. & Syväoja, P. 2012. Hoida ja kirjaa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ikonen, E-R. 2013. Kehittyvä kotihoito. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. 2009. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:17. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Juran, J. M. 1962. Quality Control Handbook. Second Edition. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Juran, J.M. 1989. Juran on leadership for quality – An executive handbook. The Free Press:New York.
- Järvelin, K., Kvist, H., Kähäri, P. & Räikkönen, J. 1992. Palveluyrityksen laadun kehittäminen. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Kangasniemi, H. 2012. ”YHTEISTYÖLLÄ MENESTYKSEEN” ITE- menetelmän hyödyntäminen oppivan organisaation kehittämisessä ja laadunhallinnassa. YAMK opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Viitattu 27.02.2018. http://www.the-seus.fi/bitstream/handle/10024/75375/Hanna_Kangasniemi_oppari.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Kankainen J. 2014. Prosessijohtaminen kotihoidon asiakasturvallisuuden kehittämisessä. Vaasan Yliopisto, filosofinen tiedekunta, julkisjohtaminen. Pro gradu -tutkielma.
- Karlöf, B; Lövingsson, FH; Tillman M. 2004. Johtamisen näkökulmat, käsitteitä ja maljeja. Edita.Oy.
- Kauppakamari. SOTE. Kysymyksiä ja vastauksia. Viitattu 03.10.2017. <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2016/11/sote-kysymyksiä-ja-vastauksiaweb.pdf>.
- Kiiskinen, S; Linkoaho, A; Santala, R. 2002, Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WSOY.
- Kivimäki-Kuitunen, A. & Hedman, L. 1997.Laatua tekevät ihmiset. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.

- Kiviniemi, K. 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä prosessina. Teoksessa Heikkinen, H. L.T., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena Kustannus.
- Kivipelto, M. 2008. Osallistava ja valtaistava arviointi. Johdatus periaatteisiin ja käytäntöihin. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Stakesin työpapereita 17/2008.
- Kouri, I. 2009. Lean taskukirja. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Kuula, A. 2001. Toimintatutkimus. Kenttätöytä ja muutospyrkimyksiä. 2. painos. Tampere: Vastapaino.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Kylmä, Jari & Juvakka, Taru 2007 Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet –Terms and concepts in business process management. 4. uudistettu painos. Teknoliateollisuuden julkaisu 2/2009.
- Labquality. Viitattu 08.10.2017. <http://www.qualification.fi/palvelut/shqs-laatuohjelma/>.
- Lagus, A; Lillrank, P; Helin, K. 2001. Johdettu muutos: Toiminnan kehittäminen erinomaisessa suomalaisessa organisaatiossa. Helsinki: Laatu keskus.
- Lai, K. & Cheng, T. 2009. Just-in-Time Logistics. Surrey: Gower Publishing Limited.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lecklin, O. & Laine, R.O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki – Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lehto, M. & Taipale, V. & Alanen, J-P. 1999. Esipuhe. Teoksessa Outinen, M. & Lindqvist, T. (toim.) Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle –valtakunnallinen suositus. Stakes. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Manninen, J., Koivunen, A., Kuittinen, E., Luukannel, S., Passi, S. & Särkkä, H. 2007. Oppimista tukevat oppimisympäristöt, johdatus oppimisympäristöajatteluun. Helsinki: Opetushallitus.
- Mattila, V. 2009. PDCA-lomakkeet kehittämisen tukena. Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus SOCCAn ja Heikki Waris –instituutin julkaisusarja nro 22.
- McNiff, J. & Whitehead, J. 2011. All you need to know about action research. Second edition. London: Sage.
- Murto, K. 2009. Esimerkkinä organisaatiokartoitukset. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & K. Vataja (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS- kustannus.

- Nieminen, P. 2016. Itsearviointilla lisää laatua. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Tampereen ammattikorkeakoulu. Viitattu 27.02.2018. http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/112691/Nieminen_Piia.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Oakland, J. 2014. Total quality Management and Operational Excellence. 4th Edition. New York: Routledge.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Oosi, O. 2013. Sosiaalisen työllistämisen laadunarviointimalli. STL 2013. Helsinki: Valtakunnallinen työpajayhdistys ry Opetus ja kulttuuriministeriön tuella.
- Oulasvirta, L. 2007. Palvelun laadun arviointi moniportaisessa julkisessa organisaatiossa. Tampereen Yliopisto, kasvatustieteiden laitos, ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Akateeminen väitöskirja.
- Outinen, M., Lempinen, K., Holma, T. & Haverinen, R. 1999. Seitsemän laatupolkua: vaihtoehtoja laadunhallintaan sosiaali- ja terveydenhuollossa. 1. painos. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Pesonen, H. 2007. Laatua! – Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor Oy.
- Pitkänen, R. 2005. Mahdollisuuksien johtaminen. Espoo: Laatuokeskus.
- Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Vantaa: Infor Oy.
- Pokka-Vuento, M. 2015. Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen SHQS-laatuohjelman mukaisesti. Helsinki: Labquality Oy, Qualitor.
- Porter, M. 2008. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press.
- Rajavaara, M. 2006. Yhteiskuntaan vaikuttava Kela. Katsaus vaikuttavuuden käsitteisiin ja arviointiin. Sosiaali- ja terveysturvan katsauksia 69. Helsinki: Kelan tutkimusosasto. PDF-tiedosto. Viitattu 31.08.2015. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10250/7894/Katsauksia69netti.pdf?sequence=1>.
- Rousu, S. & Holma, T. 2004. Lastensuojelupalvelujen laadunhallinta. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Russell, R. S. & Taylor, B. 1998. Operations management: Focusing on Quality and Competitiveness. Prentice-Hall International, Inc. 1998.
- Salomäki, R. 2003. Hyödynnä SPC: Suorituskykyiset prosessit. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Shewhart, W. A. 1931. Economic Control of Quality of Manufactured Product. Uusittu painos 1980. Chelsea: BookCrafters, Inc.
- Silen, T. 1998. Laatujohtaminen - menetelmiä kilpailukykyyn vahvistumiseksi. Porvoo: WSOY Kirjapainoyksikkö.
- Sinervo, T., Pekkarinen, L. & Sankelo, M. 2015. Työyhteisön innovatiivisuutta edistävät tekijät muutoksessa. Teoksessa Saarisilta, J. & Heikkilä, J. (toim.) Yhdessä innovoi-

maan –osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muu-
toksessa. Osuva-tutkimushankkeen loppuraportti. THL:n raportti 4/2015. Viitattu
29.10.2017: <http://www.julkari.fi/handle/10024/125768>.

Seppänen-Järvelä, R. 2009. Työpaikka –yksilö, yhteisö ja organisaatio kehittämisen
ytimessä. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & K. Vataja (toim.) Työyhteisö uusille urille.
Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS- kustannus.

Soin, S. 1998. Total Quality Essentials: Using Quality Tools and Systems to Improve
and Manage Your Business. Second Edition. New York: McGraw-Hill.

STM. 1999. Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle. Valtakunnalli-
nen suositus. Viitattu 30.09.2017. [https://www.julkari.fi/bitstream/han-
dle/10024/76248/laadunhallinta2000.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/76248/laadunhallinta2000.pdf?sequence=1).

Suomen sanakirja. Laatu. Viitattu 23.02.2018. <https://www.suomisanakirja.fi/laatu>.

Toikko, T. & Rantanen, J. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia ke-
hittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. 3. korjattu painos. Tampere:
Tampereen Yliopistopaino Oy –Juvenes Print.

Turjanmaa, P. 2005. Laadun oppiminen pienissä yrityksissä. Mallin konstruointi ja ke-
hittäminen. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteen tiedekunta. Väitöskirja. Viitattu
30.06.2016. [https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/han-
dle/123456789/13211/9513922634.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13211/9513922634.pdf?sequence=1).

Tuurala, T. 2007. Laatuakatemia - laatu ja laadun historia. Viitattu 28.10.2017.
<http://www.kotiposti.net/tuurala/Laadun%20historia.htm>.

Tuurala, T. & Holma, T. 2009. Lastensuojelun laatusanasto. Palvelujen tuottaminen ja
hankkiminen. Helsinki: Suomen kuntaliitto. Viitattu 30.03.2017.
<file:///C:/Users/Marja/AppData/Lcal/Temp/p090902083845K.pdf>.

Vataja, K. 2009b. Arvioiva työote – kehittämisen peruslähtökohta. Teoksessa Seppä-
nen - Järvelä T. & Vataja, K. (toim.) Työyhteisö uusille urille – kehittäminen osaksi ar-
jen työtä. Juva: PS-kustannus.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 1.-2. painos. Hel-
sinki: Edita.

Virtanen, P. 2007. Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen.
Helsinki: Edita Publishing Oy.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki:
Edita.

Wihlman, T., Hoppe, M., Wihlman, U. & Sandmark, H. 2014. Employee-Driven Inno-
vation in Welfare Services. Nordic journal of working life studies.2/2014.

Vuorinen, R. 2015. Laadun itsearviointi päiväkodissa. Opinnäytetyö. Satakunnan am-
mattikorkeakoulu. Viitattu 27.02.2018. [http://www.theseus.fi/bitstream/han-
dle/10024/93301/vuorinen_riitta.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/93301/vuorinen_riitta.pdf?sequence=1&isAllowed=y).